

ADRIANA APARECIDA BHERING FIALHO

**ENVELHECIMENTO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: A PERCEPÇÃO
DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS IDOSOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Viçosa,
como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em
Economia Doméstica, para obtenção
do título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2016

Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa - Câmpus Viçosa

T

F438e
2016 Fialho, Adriana Aparecida Bhering, 1983-
Envelhecimento e organização do trabalho : a percepção
dos servidores técnicos administrativos idosos da Universidade
Federal de Viçosa / Adriana Aparecida Bhering Fialho. – Viçosa,
MG, 2016.

xv, 100f. : il. ; 29 cm.

Inclui anexo.

Inclui apêndices.

Orientador: Simone Caldas Tavares Mafra.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Inclui bibliografia.

1. Idosos - Emprego. 2. Universidade Federal de Viçosa
(MG) - Servidores públicos. 3. Qualidade de vida no trabalho.
4. Relações humanas no trabalho. I. Universidade Federal de
Viçosa. Departamento de Economia Doméstica. Programa de
Pós-graduação em Economia Doméstica. II. Título.

CDD 22. ed. 305.26

ADRIANA APARECIDA BHERING FIALHO

**ENVELHECIMENTO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: A
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS IDOSOS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Viçosa,
como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em
Economia Doméstica, para obtenção
do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 1º de março de 2016.

Nina Rosa da Silveira Cunha

Rita de Cássia Pereira Farias

Simone Caldas Tavares Mafra
(Orientadora)

“Deus nunca disse que a jornada seria fácil, mas Ele disse que a jornada valeria a pena.”

(Max Lucado)

Agradeço infinitamente ao Pai Celestial por esse trabalho realizado, por não deixar-me desistir nunca diante dos obstáculos da vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus, nosso pai celestial de infinita bondade e misericórdia, por ser sempre luz na minha vida e me guiar em todos momentos, e, principalmente, por ter me fortalecido para superar todos os obstáculos encontrados na difícil caminhada até o final desta pós-graduação.

Aos meus queridos pais, Nadir e Dodora por terem me formado para a vida e me apoiarem sempre em todos os momentos com palavras de conforto e carinho.

À meu esposo, Ricardo Bitarães Marques, por ser um excelente companheiro e ter tido paciência comigo nos momentos difíceis e ter sempre me apoiado durante esta etapa.

Aos meus queridos familiares, por sempre me apoiarem e entenderem os momentos que estive ausente.

À Universidade Federal de Viçosa por ser além do meu sustento, meu local de trabalho, é também a propiciadora do meu conhecimento profissional adquirido tanto na graduação concluída em 2006, quanto na pós-graduação encerrada com o mestrado em Economia Doméstica na presente data.

À minha orientadora Prof^a. Simone Caldas Tavares Mafra, pela presteza em sempre me atender quando necessitava de apoio, pelos ensinamentos passados, pela confiança, carinho, amizade e paciência. E, à minha co-orientadora Emília Pio da Silva pelo apoio.

Aos meus companheiros de trabalho do Departamento de Medicina e Enfermagem, Adriana Gouveia, Adriano e Sandra por terem sempre me apoiado e compreendido minhas saídas do trabalho para atividades acadêmicas. Em especial, ao Rodrigo Barros, por ter me incentivado a cursar o mestrado. Também agradeço à chefia, Prof^o Bruno David, pela liberação para realização desta pós-graduação.

À todos os colegas de disciplinas pelo companheirismo.

À todos os servidores da Universidade Federal de Viçosa que contribuíram gentilmente respondendo à entrevista, sem vocês esta pesquisa não seria possível.

A todos o meu muito obrigada!!!

BIOGRAFIA

ADRIANA APARECIDA BHERING FIALHO, filha de Nadir de Almeida Fialho e Maria Auxiliadora Bhering Fialho, nasceu em Viçosa, Minas Gerais, em 10 de outubro de 1983.

Na Escola Alice Loureiro, em Viçosa, iniciou os primeiros anos de aprendizagem, cursando o primário até a segunda série.

Cursou o restante do primário, o ensino fundamental e o médio na Escola Estadual Doutor Mariano da Rocha, em Teixeira, Minas Gerais, concluindo-o em dezembro de 2001.

Ingressou na Universidade Federal de Viçosa em maio de 2002, onde foi graduada em Economia Doméstica, colando grau em maio de 2006. Durante o curso de graduação participou de atividades de extensão no Programa Municipal da Terceira Idade em Viçosa (PMTI) e de atividades de Iniciação Científica.

No ano de 2011, ingressou novamente nesta universidade como servidora técnico-administrativa, iniciando posteriormente, em 2014, o curso de mestrado em Economia Doméstica, na linha de pesquisa Trabalho, Consumo e Cultura, submetendo-se à defesa da dissertação em março de 2016.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
ARTIGO I – MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS IDOSOS, O CASO DA UFV.....	x
ARTIGO II – RELACIONAMENTO INTERGERACIONAL E DINÂMICA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO DOS SERVIDORES IDOSOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA – MG.....	x
LISTA DE QUADROS.....	xi
ARTIGO I – MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS IDOSOS, O CASO DA UFV.....	xi
ARTIGO II – RELACIONAMENTO INTERGERACIONAL E DINÂMICA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO DOS SERVIDORES IDOSOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, MG.....	xi
RESUMO.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.2. Caracterização do problema e justificativa.....	1
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Geral:.....	6
1.2.2. Específicos:.....	6
2. METODOLOGIA.....	7
2.1. Aspecto ético da pesquisa.....	7
2.2. Local de estudo, população e amostra.....	7
2.3. Caracterização da pesquisa.....	8
2.4. A coleta dos dados.....	9
2.5. Análise dos dados.....	10
3. REFERÊNCIAS.....	13

ARTIGO I – MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS IDOSOS, O CASO DA UFV.....	16
1. RESUMO.....	17
2. ABSTRACT.....	18
3. INTRODUÇÃO.....	19
4. REVISÃO DE LITERATURA.....	21
4.1. Relações Humanas no Ambiente Organizacional.....	21
4.2. Qualidade de Vida no Trabalho.....	26
4.3. Gestão Pública.....	28
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
5.1. Local de Estudo, População e Amostra.....	32
5.2. Caracterização da Pesquisa.....	32
5.3. A coleta dos dados.....	33
5.4. Análise dos Dados.....	34
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	35
7. CONCLUSÕES.....	52
8. REFERÊNCIAS.....	55
ARTIGO II – RELACIONAMENTO INTERGERACIONAL E DINÂMICA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO DOS SERVIDORES IDOSOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, MG.....	59
1. RESUMO.....	60
2. ABSTRACT.....	61
3. INTRODUÇÃO.....	62
4. REVISÃO DE LITERATURA.....	64
4.1. Envelhecimento.....	64
4.2. Relacionamento intergeracional e trabalho.....	66
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	72
5.1. Local de estudo, população e amostra.....	72
5.2. Caracterização da Pesquisa.....	73
5.3. A coleta dos dados.....	74

5.4. Análise dos dados.....	74
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	76
7. CONCLUSÕES.....	85
8. REFERÊNCIAS.....	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
ANEXOS.....	95
APÊNDICES.....	98

LISTA DE SIGLAS

ESAV: Escola Superior de Agricultura e Veterinária

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES: Instituição de Ensino Superior

PEA: População Economicamente Ativa

PGP: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

QV: Qualidade de vida

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

SPSS: *Statistical Package for Social Sciences*

SM: Salário Mínimo

TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFV: Universidade Federal de Viçosa

LISTA DE TABELAS

ARTIGO I – MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS IDOSOS, O CASO DA UFV.

Tabela 1: Dados socioeconômicos do GRUPO.....35

Tabela 2: Dados socioeconômicos do GRUPO 2.....36

Tabela 3: Resultados do questionário QVT.....50

ARTIGO II – RELACIONAMENTO INTERGERACIONAL E DINÂMICA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO DOS SERVIDORES IDOSOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA – MG.

Tabela 1: Dados socioeconômicos do GRUPO 1.....76

Tabela 2: Dados socioeconômicos do GRUPO 2.....77

LISTA DE QUADROS

ARTIGO I – MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS IDOSOS, O CASO DA UFV.

Quadro 1: Resultados relacionados a variável motivação.....38

Quadro 2: Resultados relacionados a variável liderança.....43

Quadro 3: Resultados relacionados a variável comunicação.....45

Quadro 4: Resultados relacionados a variável organização informal.....46

Quadro 5: Resultados relacionados a variável dinâmica de grupo.....49

ARTIGO II – RELACIONAMENTO INTERGERACIONAL E DINÂMICA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO DOS SERVIDORES IDOSOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA – MG.

Quadro 1- Percepção dos servidores técnico-administrativos idosos da UFV sobre relacionamento intergeracional no trabalho e sua influência na organização do trabalho.....78

RESUMO

FIALHO, Adriana Aparecida Bhering, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, março de 2016. **Envelhecimento e organização do trabalho: a percepção dos servidores técnicos administrativos idosos da Universidade Federal de Viçosa.** Orientadora: Simone Caldas Tavares Mafra. Coorientadora: Emília Pio da Silva.

O envelhecimento populacional tem se colocado como experiência vivenciada mundialmente nas últimas décadas. E, uma das implicações deste processo tem sido a maior atuação dos idosos na População Economicamente Ativa (PEA). Neste sentido, pensou-se na importância de refletir sobre os seguintes questionamentos: os trabalhadores idosos estão apresentando mudanças comportamentais e sociais no ambiente organizacional devido ao processo de envelhecimento? Tais mudanças podem estar interferindo na qualidade de vida no trabalho (QVT) dos servidores idosos? O relacionamento intergeracional está interferindo na organização do trabalho? Portanto, este estudo teve como objetivo geral apreender, na percepção do servidor técnico-administrativo idoso, a relação processo de envelhecimento e mudanças comportamentais e sociais no ambiente organizacional Universidade Federal de Viçosa (UFV). A amostra constituiu-se de 122 servidores técnico-administrativos idosos lotados nos cargos de nível intermediário e 27 do nível superior. A pesquisa teve caráter descritivo-exploratório, sendo o método utilizado o estudo de caso e os instrumentos de coleta de dados, entrevista semiestruturada e questionários. A entrevista foi analisada através da análise de conteúdo e os dados dos questionários foram analisados com auxílio do SPSS, por meio de média e frequência. Verificou-se que, uma pequena parcela dos servidores perceberam mudanças, sendo estas: melhor tratamento pela chefia devido à experiência e confiança adquiridas, melhor relacionamento, maior segurança para realizar suas funções, mudanças nos interesses do grupo de trabalho. Contudo, tais mudanças, para a maioria não afetaram a QVT, sendo acolhidas positivamente, e, de modo geral, apresentaram-se satisfeitos ou bastante satisfeitos com a qualidade de vida global na organização de trabalho UFV. A experiência adquirida ao longo da vida e da rotina profissional foi um fator que afetou a melhoria da QVT dos entrevistados dos dois grupos, trazendo, neste sentido,

vários benefícios à vida laboral dos mesmos. Assim, é importante ressaltar que, tendo a maioria dos entrevistados apresentado uma percepção positiva em relação às mudanças ocorridas, estas são de grande relevância nos estudos sobre envelhecimento e trabalho, considerando-se que, as mudanças positivas podem referendar o incentivo pela continuidade desta mão de obra no mercado de trabalho, e, por outro lado, as mudanças negativas podem ser foco para estudos que vislumbram a melhoria da QVT dos servidores em estágio de envelhecimento, não só de organizações públicas, mas das organizações como um todo. Quanto ao relacionamento intergeracional, os servidores consideraram este como sendo bom e, quase metade deles, relataram existir troca de aprendizado. No entanto, a influência deste relacionamento na organização do trabalho na UFV, foi percebida positivamente pela maioria dos servidores do nível intermediário, enquanto que, os servidores do nível superior o perceberam negativamente. Constatou-se também que existe a presença de conflitos. Contudo, acredita-se na necessidade da UFV atentar para os resultados encontrados nesta pesquisa, na perspectiva de melhor se preparar tanto para o envelhecimento de seus servidores, no sentido de melhor aproveitar essa mão de obra, quanto para melhor capacitar e receber os jovens que estão sendo admitidos, evitando assim o conflito de gerações. Assim, permitirá também que o prolongamento da vida laboral seja vivenciado com mais qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

FIALHO, Adriana Aparecida Bhering, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, March, 2016. **Aging and work organization: the perception of elderly administrative technicians at Federal University of Viçosa**. Adviser: Simone Mafra Tavares Mafra. Co-adviser: Emília Pio da Silva.

The populational aging has been putting themselves as a lived experience worldwide in the last decades. One of the implications of this process has been the higher acting of the elderly in the Economically Active Population (EAP). In this way, the importance of thinking about the following questions is highlighted: Have the elderly workers been presenting behavioural and social changes in the organizational environment due to the aging process? Can these changes influence in the work quality of life (WQL) of the elderly workers? Is the intergenerational relationship interfering in the work organization? Therefore, this study had a general goal to understand, based on the perception of the elderly administrative worker, the relation between elderly process and social and behavioural changes in the organizational environment of UFV. The sample was composed by 122 elderly technician administrative in intermediate positions and 27 in superior level. The research is categorized as descriptive-exploratory, the method used was case study and the instruments for data collecting were semi-structured interview and questionnaire. The interview was carried on through content analysis and the questionnaire data were analyzed by SPSS, as media frequency. It was verified that a small portion of these workers realized some change, such as: better treatment by their bosses due to their acquired experience and trust, better relationship, better safety to conduct their functions, changes in the work group interest. However, these changes, to the most of them did not affect the WQL, were understood positively and, in general, they showed satisfaction with the global life quality in the work organization at UFV. The experience acquired during their lives was a factor that affected the improvement of the interviewed WQL in both groups bringing, in this way, many benefits to their working lives. So, it is important to highlight that as most of the interviewed workers showed a positive perception of the changes, these changes are relevant to the studies about aging and work, considering that the positive changes can justify the continuity of this working

force in the labor Market, and on the other hand, the negative changes can be the focus to studies that intend the improvement of WQL in aging period, not only in public organizations but in all organizations. The intergenerational relationship is considered by the workers as something good, almost half of them, related to have some learning change. However, the influence of this relationship in the work organization at UFV was realized positively by most of the workers in intermediate level, as the superior level workers realized it negatively. It was stated also that there is a presence of conflicts. Although, it is believed that UFV needs to pay attention to the results found in the present research aiming a better preparation, as in the aging of the workers, trying to take advantage of work force, as in order to better prepare the young workers that have been hired avoiding generational conflicts. Thus, it will make possible a more qualified longer working life.

1. INTRODUÇÃO

1.2. Caracterização do problema e justificativa

Em todo o mundo, tanto nos países desenvolvidos, como em grande parte dos países em desenvolvimento, o seguimento populacional que mais cresce é o do idoso¹. No Brasil, esse quadro não é diferente e o país vem passando por uma transformação na estrutura etária de forma rápida. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, os idosos já representavam 12,1% da população residente brasileira em 2011 (IBGE, 2012). Sendo que, de acordo com Borges *et al.* (2015), a população com 60 anos ou mais de idade passou de 14,2 milhões, em 2000, para 19,6 milhões, em 2010, devendo atingir 41,5 milhões, em 2030, e 73,5 milhões, em 2060.

Este perfil de envelhecimento está relacionado à urbanização adequada das cidades, melhoria nutricional, elevação dos níveis de higiene pessoal, melhores condições sanitárias e, particularmente, melhoria nas condições ambientais no trabalho e nas residências (DUARTE, 2001).

Para Camarano (2002), outro fator atrelado ao aumento da população idosa é a queda da mortalidade, advinda, principalmente, dos avanços da medicina e de tecnologias na área de saúde, o que fez com que a expectativa de vida dos indivíduos aumentasse nas últimas décadas.

Apesar do aumento da expectativa de vida ser resultado do progresso tecnológico e de políticas sociais e governamentais, o aumento expressivo da população idosa não foi, e ainda não é esperado de forma planejada pelo poder público, o que gera oportunidades e desafios que podem ocasionar problemas sociais e econômicos, caso não sejam tratados adequadamente (NASRI, 2008).

Referindo-se aos desafios e transformações que o envelhecimento populacional vem ocasionando, Almeida (2002), Agostinho e Maximo (2006), Zani (2007) citados por Tavares (2011), Fernandes e Santos (2007) e Furtado

¹ De acordo com o Estatuto do Idoso (Lei nº. 10.741 de 1º de outubro de 2003), decreta-se idoso no artigo 1º da Lei, toda pessoa com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos (BRASIL, 2003).

(2005), enfatizam o aumento dos gastos da Previdência Social, as mudanças no sistema de saúde, e um maior convívio entre diferentes gerações.

Ao se tratar das trocas intergeracionais, Tavares (2011) comenta que, devido à presença maior de idosos nas famílias, é comum a convivência no mesmo lar, de no mínimo três gerações, o que vem alterando as configurações familiares, bem como as transferências de bens e recursos. No entanto, quando o assunto são trocas intergeracionais, esta não se limita ao âmbito familiar, há também o convívio social, o qual muitas vezes se dá principalmente no ambiente de trabalho.

Corroborando com essa discussão, Goldani (2010) comenta que a probabilidade crescente de experimentar relações intergeracionais, em razão do aumento da expectativa de vida, representam novas oportunidades de aprendizagem fora do sistema educacional formal. Esta autora chama a atenção para o fato de que o novo sistema de ensino e aprendizagem entre gerações afeta não apenas o processo interpessoal de trocas entre as gerações, conhecido como “contrato intergeracional implícito”, como também as políticas públicas e os contratos de gênero.

Apoiando-se em Camarano (2002), percebe-se que o envelhecimento populacional passa a ser enfrentado como uma ameaça aos recursos da sociedade, gerando desafios para o Estado, bem como para os setores produtivos e para as famílias.

Nesse contexto, entre as diversas consequências do aumento da proporção de idosos na população brasileira, uma delas é a sua participação na força de trabalho. Em termos demográficos é eminente a tendência de pessoas cada vez mais velhas na população em idade ativa, o que resulta no crescimento da participação dos trabalhadores acima de 60 anos na força de trabalho brasileira. Sendo o rendimento do trabalho do idoso fundamental na composição de sua renda pessoal e familiar, de tal forma que dificilmente se podem esperar mecanismos compensatórios que permitam a queda da sua participação no mercado de trabalho (WAJNMAN *et al.*, 2004).

Estudos de Vanzella *et al.* (2011) e Silva Sá *et al.* (2011) que discorrem sobre a participação do idoso no mundo do trabalho concluem que tal fato envolve uma série de razões. De acordo com os autores, elas vão desde a necessidade do idoso de se manter produtivo e valorizado no meio social,

passando pela sua carência econômica, isto é, a necessidade de assegurar um padrão de consumo comparável aos parâmetros vividos por ele em anos anteriores, até mesmo uma estratégia para vencer a solidão e o isolamento impostos por uma sociedade que segrega os idosos.

Wajnman *et al.* (2004) afirmam que é inevitável o aumento de pessoas com mais de 60 anos na População Economicamente Ativa (PEA) brasileira. A expectativa é de que em 2020, pelo menos, 11% da PEA seja composta por idosos, sendo este um percentual relativamente expressivo (CAMARANO, 2001).

Nesse sentido é importante refletir sobre as seguintes questões: os trabalhadores idosos estão apresentando mudanças comportamentais e sociais no ambiente organizacional devido ao processo de envelhecimento? Tais mudanças estão interferindo na qualidade de vida no trabalho dos servidores idosos? Como o relacionamento intergeracional está colaborando com a dinâmica organizacional?

Para Chiavenato (2010), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) envolve os seguintes fatores: a satisfação com o trabalho executado; as perspectivas com o futuro na organização; o reconhecimento pelos resultados alcançados; o salário e os benefícios auferidos; o relacionamento humano dentro da equipe e da organização; o ambiente psicológico e físico do trabalho; a liberdade e responsabilidade de tomar decisões e as possibilidades de participar nos processos decisórios do trabalho. O referido autor, ainda coloca que a QVT, afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente agregar valor à organização.

Diante do exposto, fez-se busca, na base de dados da *Scielo*, com os seguintes termos: “idosos e trabalho”, “envelhecimento e trabalho”, “idosos e mercado de trabalho”, e os principais artigos encontrados discorrem sobre os motivos que levam os idosos a permanecerem e/ou retornarem ao mercado de trabalho. Dentre eles estão as pesquisas de Vanzella *et al.* (2011), Damasceno e Cunha (2011), Perez *et al.* (2006), Carrera-Fernandez e Menezes (2001). No entanto, nenhum estudo relacionado especificamente a temática

envelhecimento e organização do trabalho foi encontrado, sendo este um fator que também justifica a importância da realização do mesmo.

Problematiza-se também que, diante do envelhecimento populacional que se percebe para o Brasil, faz-se necessário a realização de estudos que levem em consideração o acentuado crescimento da população idosa, que vem sendo apontado nas últimas décadas pelas pesquisas demográficas. Tal fato revela que a temática longevidade humana passa a ser um desafio aos governantes e estudiosos, na busca de melhorar a qualidade de vida para este contingente populacional, permitindo que eles permaneçam em atividade laboral, com boas condições de trabalho, em termos físicos, relacionais e psicológicos.

A escolha da Universidade Federal de Viçosa (UFV) como local deste estudo, se deve ao fato de, na condição de servidora técnico-administrativa desta instituição, perceber o processo de envelhecimento dos seus servidores. Ademais, é comum encontrar servidores idosos que, ao atingirem a idade mínima para aposentadoria, permanecem em atividade, ocorrendo assim um maior convívio entre as gerações nesta organização de trabalho. Ressalta-se que não foi objeto deste estudo analisar o porquê destes servidores permanecerem no trabalho, enquanto já poderiam ter aposentado.

De acordo com os dados fornecidos pela Pró-reitoria de gestão de pessoas da UFV, em março de 2015, esta instituição possuía em seu quadro de servidores técnico-administrativos um percentual de 17,7% de servidores idosos lotados nos diversos setores. Tal fato revela a necessidade de se atentar para estudos que levem em consideração o envelhecimento da força de trabalho e suas implicações na referida instituição.

Certamente, a divulgação dos dados desta pesquisa, que será colocada à disposição da UFV, contribuirá no planejamento de novos programas, projetos que visem a melhoria da QVT dos servidores em estágio de envelhecimento, acarretando conseqüentemente um serviço institucional de melhor qualidade, prestado aos seus estudantes e à sociedade acadêmica como um todo. Ademais, a partir do conhecimento de mudanças comportamentais que podem estar ocorrendo no ambiente organizacional e que estão afetando a organização do trabalho dos servidores idosos, a UFV terá subsídios para trabalhar a favor da melhoria da QVT de seus servidores no

sentido de pensar no processo de envelhecimento desses, como um meio eficiente de formação de mão de obra qualificada e preparada para treinar os novos servidores e atender às múltiplas necessidades institucionais.

Além disso, a partir dos dados encontrados, não só a UFV, mas outras instituições, inclusive da iniciativa privada, as quais abarcam cada vez mais o contingente populacional de idosos, poderão ter neste estudo, informações que auxiliem a solucionar ou pelo menos, não passar por determinadas situações que podem comprometer o ambiente organizacional.

Diante do exposto, o estudo é percebido como relevante, além de se tratar de um tema ainda não explorado e inédito na referida Instituição.

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral:

Apreender, na percepção do servidor técnico-administrativo idoso, a relação processo de envelhecimento e mudanças comportamentais e sociais no ambiente organizacional Universidade Federal de Viçosa.

1.2.2. Específicos:

- Descrever o perfil socioeconômico dos sujeitos do estudo;
- Apreender, na percepção dos servidores técnico-administrativos idosos do nível intermediário e do nível superior, se está ocorrendo mudanças quanto às relações humanas no trabalho em decorrência do processo de envelhecimento;
- Verificar, se as mudanças interferem na QVT desses servidores;
- Averiguar, na percepção dos servidores técnico-administrativos idosos do nível intermediário e do nível superior, como tem se dado a relação intergeracional na UFV e como esta colabora com a dinâmica organizacional.

2. METODOLOGIA

2.1. Aspecto ético da pesquisa

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa, em 15/06/2015, conforme parecer nº 1.107.532. A realização do mesmo contou com a colaboração da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PGP), que foi responsável pelo fornecimento dos dados dos servidores entrevistados.

Ressalta-se que os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e do caráter sigiloso dos dados fornecidos, conforme a resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e posteriormente, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

2.2. Local de estudo, população e amostra

A presente pesquisa foi realizada na cidade de Viçosa-MG, localizada ao norte da Zona da Mata do Estado de Minas Gerais, a uma distância de 225 km da capital Belo Horizonte. Este município possui uma área geográfica de 300,2 Km², sendo considerado de médio porte, possui aproximadamente 76.745 habitantes (IBGE, 2015).

O campo de estudo foi a Universidade Federal de Viçosa (UFV). Esta Instituição originou-se da Escola Superior de Agricultura e Veterinária (ESAV), criada pelo Decreto nº 6.053, de 30 de março de 1922, pelo então Presidente do Estado de Minas Gerais, Arthur da Silva Bernardes (UFV, 2013). A UFV conta com três *campi* – Viçosa, Rio Paranaíba e Florestal. No entanto, a realização desta pesquisa se deu no *campus* de Viçosa por ser o mais antigo e possuir em seu quadro técnico-administrativo, um maior número de servidores idosos.

Os sujeitos da pesquisa foram servidores idosos do quadro técnico-administrativo da UFV. Constatou-se, por meio dos dados fornecidos pela PGP, que a UFV possuía, em maio de 2015, um total de 2.415 servidores técnico-administrativos nos três *campi*, sendo 185 em Rio Paranaíba, 82 em Florestal,

27 no CEFET e 2.121 em Viçosa. No entanto, foram considerados para o estudo, os servidores técnico-administrativos idosos, lotados nos cargos de nível intermediário (nível C e D)² e no nível superior (nível E), nas diversas funções da instituição do *campus* de Viçosa. Neste sentido, foram 175 servidores idosos lotados no nível intermediário e 46 no nível superior, totalizando 221 servidores idosos. Entretanto, destes, 4 estavam de licença médica no período da pesquisa, 18 aposentaram-se entre o período do levantamento dos dados na PGP e o início da pesquisa de campo; 6 relataram não ter disponibilidade de tempo para participarem; 1 servidora era surda-muda (excluída devido a falta de habilidade da pesquisadora em lidar com a deficiência e, portanto, coletar os dados); 13 estavam prestando serviço fora do *campus* de Viçosa, tornando inviável o deslocamento até os mesmos por estarem em outras cidades, e, 22 não quiseram participar da pesquisa. Logo, a amostra foi constituída de 149 servidores, sendo 122 do nível intermediário e 27 do nível superior. Ressalta-se que, a entrevista foi realizada com 68 servidores do nível intermediário e 26 do nível superior.

2.3. Caracterização da Pesquisa

A pesquisa teve um caráter descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com Triviños (2013), os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema e os estudos descritivos visam descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Como método foi adotado o estudo de caso, uma vez que Yin (2010, p. 24), o resume como um método que permite ao investigador reter características holísticas e significativas dos eventos da vida real - como os

² De acordo com a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, o Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativos está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E. Os cargos de nível C e D exigem para ingresso desde o ensino fundamental incompleto até o ensino médio completo com especialização, curso profissionalizante ou técnico. Os cargos de nível superior exigem curso superior completo e raros cargos aceitam ensino fundamental e/ou médio completos com especialização na área (BRASIL, 2005).

ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, entre outros. O referido autor complementa que, o estudo de caso, é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real.

Como instrumento de coleta de dados optou-se pelo uso de questionários e entrevista semiestruturada (ver Anexo 1 e Apêndices 1 e 2). Os questionários sobre dados socioeconômicos e sobre QVT foram aplicados com todos os participantes, enquanto que a entrevista foi aplicada a 68 servidores do nível intermediário e 26 do nível superior, seguindo a técnica de “saturação teórica”. De acordo com Gil (2009), tal técnica, é o procedimento mais adequado para a determinação do número de casos, consistindo no adicionamento progressivo de novos casos, até o instante que o incremento de novas observações não conduz a um aumento significativo de informações. Ressalta-se que, apenas um servidor do nível superior não colaborou respondendo à entrevista, por isto não completou-se os 27 servidores que compunha a amostra deste nível.

2.4. A coleta dos dados

Primeiramente foram realizados contatos, via telefone ou e-mail informando sobre a pesquisa e convidando o servidor a participar. Neste contato foi agendado o local e horário para aplicação do questionário e realização da entrevista. Foi considerado um horário que não prejudicasse o ciclo normal da rotina do serviço, uma vez que a coleta dos dados ocorreu no próprio local de trabalho do servidor.

A coleta dos dados ocorreu em 2 etapas:

Etapa 1: Os instrumentos de pesquisa, entrevista e questionários, foram submetidos a um teste piloto com três servidores idosos escolhidos aleatoriamente, para identificar a necessidade de ajuste nos mesmos. Realizado este procedimento iniciou-se a seguir a pesquisa propriamente dita.

Etapa 2: Para atender o primeiro objetivo da pesquisa, foi aplicado o questionário socioeconômico a fim de caracterizar o perfil dos sujeitos da

pesquisa, quanto às variáveis - sexo, estado civil, nível de escolaridade, renda e número de filhos (Apêndice 1).

Para atender aos demais objetivos foi realizada a entrevista semiestruturada com as seguintes variáveis analíticas – motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo e relacionamento intergeracional (Apêndice 2).

Na perspectiva de conseguir o máximo de informações sobre o segundo objetivo, foi aplicado, além da entrevista, um questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Tal questionário foi utilizado por Fernandes (1996), em seu estudo que objetivou: levantar a percepção do funcionário em relação ao posto de trabalho ocupado; investigar os fatores do ambiente de trabalho que se modificados, melhorariam a QVT; detectar os pontos críticos relativos às formas de organização do trabalho; identificar os aspectos de relação chefia-subordinado que poderiam facilitar o desempenho do empregado, entre outros (Anexo 1). Porém, nesta pesquisa, a aplicação deste questionário objetivou contribuir com os dados obtidos por meio da entrevista e levantar dados que não ficaram explícitos através desta, permitindo conhecer, de acordo com a percepção dos entrevistados, os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, que estão interferindo negativamente ou positivamente na QVT deles.

As variáveis analíticas do questionário sobre QVT foram: posicionamento pessoal sobre QVT na empresa, condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe-subordinado e organização do trabalho.

2.5. Análise dos dados

Os dados obtidos por meio do questionário socioeconômico foram tabulados, sendo realizada uma análise univariada (média) utilizando o programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versão 15.0.

Quanto aos dados obtidos pelo questionário sobre QVT estes foram analisados por meio da estatística descritiva (média e frequência) também com

o auxílio do *SPSS*. Na análise deste questionário, utilizou-se a escala tipo *Likert* de 1 a 7, onde quanto mais próximo a 1 maior é a insatisfação com a QVT e quanto mais próximo a 7 maior o nível de satisfação com a QVT. Sendo que 1 significa bastante insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 levemente insatisfeito, 4 neutro, 5 levemente satisfeito, 6 satisfeito, 7 bastante satisfeito.

Para analisar a entrevista semiestruturada, foram observadas as semelhanças e a frequência com que certos fatos ocorrem ou ocorreram, na percepção dos entrevistados, na rotina de seu trabalho, promovendo-se, assim a análise de conteúdo.

Segundo Vergara (2008), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito sobre o tema estudado. Refere-se a uma decomposição do discurso e identificação de unidades de análise ou grupos de representações para uma categorização dos fenômenos, a partir da qual se torna possível uma interpretação da realidade do grupo estudado.

De acordo com Severino (2007, p.121), a análise de conteúdo:

É uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob a forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritas, orais, imagens e gestos. Um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Trata-se de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações (SEVERINO, 2007, p.121).

É importante ressaltar que, com a permissão dos participantes, as entrevistas foram gravadas e, as falas transcritas e analisadas. E, após realizar uma leitura flutuante, o assunto foi agrupado em duas grandes categorias: a) envelhecimento e mudanças comportamentais no ambiente organizacional e, b) relacionamento intergeracional e organização do trabalho. Sendo que, nesta primeira foram pré-estabelecidas cinco sub-categorias analíticas, quais foram: motivação, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo. E a segunda categoria originou-se, a partir dos dados coletados e da revisão de literatura, quatro sub-categorias, quais foram: relacionamento intergeracional no trabalho, troca de aprendizado entre as gerações, percepção dos servidores idosos quanto aos jovens e trabalho e a influência do relacionamento intergeracional na organização do trabalho.

Contudo, a fim de atender os objetivos propostos, o assunto foi reorganizado em dois artigos partindo-se da divisão das categorias. O primeiro artigo buscou identificar, na percepção dos servidores idosos do nível intermediário e do nível superior da Universidade Federal de Viçosa (UFV), se estão ocorrendo mudanças comportamentais e sociais no ambiente organizacional em decorrência do processo de envelhecimento, e, verificar a interferência destas na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). No segundo, foi discutido como tem se dado na percepção dos servidores técnico-administrativos idosos, o relacionamento intergeracional no ambiente organizacional, bem como sua influência na organização do trabalho.

Acredita-se assim que, através do procedimento metodológico apresentado, foi possível atingir os objetivos propostos pela presente pesquisa.

3. REFERÊNCIAS

BORGES, G. M.; CAMPOS, M. B.; SILVA, L. G. C. Transição da estrutura etária no Brasil: oportunidades e desafios para a sociedade nas próximas décadas. In: ERVATTI, L. R.; BORGES, G. M.; JARDIM, A. P. (organizadores). **Mudança demográfica no Brasil no início do século XXI**: subsídios para as projeções da população. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

BRASIL, **Lei Nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília: Ministério da Educação, 2005.

BRASIL, **Lei Nº 10.741**, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Brasília, 1º de outubro de 2003.

CAMARANO, A. A. **Texto para discussão nº 830 - O idoso brasileiro no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2001.

_____. **Envelhecimento da população brasileira**: uma contribuição demográfica. Rio de Janeiro: IPEA, 2002.

CARRERA-FERNANDEZ, J.; MENEZES, W. F. O Idoso no Mercado de Trabalho: Uma Análise a Partir da Região Metropolitana de Salvador. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 32, n. 1 p. 52-67, jan./mar. 2001.

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

DAMASCENO, F. S.; CUNHA, M. S. Determinantes da participação do idoso no mercado de trabalho brasileiro. **Teoria e Evidência Econômica** - Ano 17, n. 36, p. 98-125, jan./jun. 2011.

DUARTE, Y. A. O. O processo de envelhecimento e a assistência ao idoso. In: BRASIL, Ministério da Saúde. Instituto para o desenvolvimento da saúde. Manual de enfermagem: Programa de Saúde da Família. Brasília, 2001.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, M. G.; SANTOS, S. Políticas Públicas e Direitos do Idoso: desafios da agenda social do Brasil contemporâneo. Achegas.net – **Revista de Ciência Política** n. 34, p. 49-60, mar./abr. 2007. Disponível em: <http://www.achegas.net/numero/34/idoso_34.pdf>. Acesso em: 08 out. 2015.

FURTADO, A. **A participação do idoso no mercado de trabalho brasileiro**. Consultoria legislativa, 2005. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br/>>. Acesso em: 24 out. 2015.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed.- 12. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.
- GOLDANI, A. M. Desafios do “preconceito etário” no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 411-434, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v31n111/v31n111a07.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2015.
- IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Síntese de indicadores 2011**. Rio de Janeiro, IBGE, 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades@**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=317130&search=minas-gerais|vicosa>>. Acesso em: 20 jan. 2015.
- NASRI, F. O envelhecimento populacional no Brasil. **Einstein**. V.6, Supl.1, 2008, p.4-6.
- PÉREZ, E. R.; WAJNMAN, S.; OLIVEIRA, A. M. H. C. Análise dos determinantes da participação no mercado de trabalho dos idosos em São Paulo. **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 269-286, jul./dez. 2006.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. – 23. ed. rev. e atualizada – São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA SÁ, C. M.; SOUZA, N. V. D. O; CALDAS, C. P.; LISBOA, M. T. L.; TAVARES, K. F. A. O idoso no mundo do trabalho: configurações atuais. **Cogitare Enfermagem**, v. 16, n. 3, p. 536-42, jul./set. 2011.
- TAVARES, V. O. **A aposentadoria do idoso do meio rural**: implicações na administração dos recursos familiares e na qualidade de vida. 2011. 119f. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Viçosa-UFV, Viçosa, MG.
- TRIVIÑOS, A. N. S, 1928. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. – 1. ed. – 22. Reimpr.- São Paulo: Atlas, 2013.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA-UFV. Síntese histórica da UFV. Equipe de desenvolvimento web/UFV, 2013. Disponível em: <www.ufv.br>. Acesso em: 23 jan. 2015.
- VANZELLA, E.; NETO, E. A. L.; SILVA, C. C. A Terceira Idade e o Mercado de Trabalho. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, v.14, n. 4, p. 97-100, 2011.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. - 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WAJNMAN, S.; OLIVEIRA, A. M. H. C.; OLIVEIRA, E. L. Os idosos no mercado de trabalho: tendências e consequências. In: CAMARANO, A. A. **Os Novos idosos brasileiros**: muito além dos 60. Rio de Janeiro: IPEA, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Ana Thorrell. – 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ARTIGO I – MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS IDOSOS, O CASO DA UFV.

1. RESUMO

Objetivou-se apreender, na percepção dos servidores técnico-administrativos idosos da Universidade Federal de Viçosa (UFV), se estão ocorrendo mudanças comportamentais e sociais no ambiente organizacional em decorrência do processo de envelhecimento, e, verificar a interferência destas na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A amostra constituiu-se de 122 servidores do nível intermediário e 27 do nível superior. A pesquisa teve caráter descritivo-exploratório, sendo o método utilizado o estudo de caso e os instrumentos de coleta de dados, entrevista semiestruturada e questionário. Verificou-se que, uma pequena parcela dos servidores perceberam mudanças, sendo estas: melhor tratamento pela chefia devido à experiência e confiança adquiridas, melhor relacionamento, maior segurança para realizar as funções, mudanças nos interesses do grupo de trabalho. Contudo, tais mudanças, para a maioria não afetaram na QVT, sendo acolhidas positivamente, e, de modo geral, apresentaram-se satisfeitos ou bastante satisfeitos com a qualidade de vida global na organização de trabalho UFV.

Palavras chave: Envelhecimento, Trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão Pública.

2. ABSTRACT

The goal of this work is to understand if behavioral and social changes have been happening in the organizational environment due to the aging process, based on the perception of the elderly administrative technician at Federal University of Viçosa, as well as, verify the interferences of those changes in the Work Life Quality (WLQ). The sample consists of 122 workers in intermediate level and 27 in advanced level. The research can be categorized as descriptive-explanatory, based on a case study, and the data were collected by semi-structured interview and a questionnaire. It was verified that a small percentage of workers have realized some changes, as well as: better treatment by the leadership due to their experience and confidence acquired, better relationship, more safety to accomplish their job, change in the work group interests. However, these changes were understood positively by the most of them in the WLQ showing, in general, satisfaction with the global life quality in the work organization at UFV.

Keywords: aging, work, life quality at work, public management.

3. INTRODUÇÃO

Os estudos na temática envelhecimento são crescentes e, de acordo com Bezerra *et al.* (2012), a partir de 2006 constatou-se um aumento expressivo no número de publicações. Tal fato se revela em detrimento da expressiva mudança na estrutura demográfica populacional, a qual vem demonstrando um declínio na taxa de fecundidade e um aumento expressivo da população idosa. Em 2000, os idosos atingiram 8,6% do total da população no Brasil, visto que em 1940 este percentual era de 4% (CAMARANO *et al.*, 2004). Este processo de envelhecimento populacional traz uma série de implicações, sendo que, uma delas tem sido a maior atuação dos idosos na População Economicamente Ativa (PEA) (WAJNMAN *et al.*, 2004).

Para Tavares (2015), um dos grandes desafios deste novo regime demográfico é a necessidade de incentivar a permanência prolongada dos trabalhadores de idade mais avançada no mercado de trabalho, como forma de atenuar não apenas a escassez de mão de obra qualificada, mas também o colapso da previdência social.

De acordo com Furtado (2005) a participação da população idosa brasileira na força de trabalho, em 2003, apresentou-se da seguinte forma: 46% dos homens idosos eram economicamente ativos, sendo superado o Brasil apenas pela Islândia e México. E, entre as mulheres idosas, a taxa de participação atingiu 19,6%, sendo inferior apenas aos países nórdicos. Estima-se que 11% da PEA, em 2020, será composta por idosos, considerando-se ser um percentual relativamente expressivo (CAMARANO, 2001). Segundo esta autora, uma boa parcela da PEA é composta também por aposentados, sendo este fato, reflexo das melhores condições de saúde que fazem com que uma pessoa ao atingir os 60 anos possa exercer com facilidade uma atividade econômica.

Vários estudos têm focado sobre a temática envelhecimento e trabalho. Autores como Vanzella *et al.* (2011), Damasceno e Cunha (2011), Perez *et al.* (2006), Carrera-Fernandez e Menezes (2001), embasaram seus estudos nos motivos que têm levado essa parcela da população a permanecer ou a retornar ao mercado de trabalho. Outros como Camarano (2001) e Furtado (2005)

discorrem sobre o assunto em termos numéricos e de caracterização do perfil dos idosos inseridos no mercado de trabalho. No entanto, estudos que levem em consideração o processo de envelhecimento e sua interferência na organização do trabalho e na qualidade de vida do trabalhador ainda estão sendo pouco explorados. Daí a relevância em explorar a temática.

Portanto, objetivou-se com esta pesquisa apreender, na percepção dos servidores idosos do nível intermediário e do nível superior da Universidade Federal de Viçosa (UFV), se estão ocorrendo mudanças comportamentais e sociais no ambiente organizacional em decorrência do processo de envelhecimento, e, verificar a interferência destas na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Diante do proposto, buscou-se realizar uma revisão de literatura sobre as temáticas: relações humanas no ambiente organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho e gestão pública, uma vez que os sujeitos da pesquisa são servidores públicos. Partindo deste levantamento referencial, estabeleceu-se o foco de estudo.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1. Relações Humanas no Ambiente Organizacional

Na visão de Souza (2011), as organizações congregam grupos de indivíduos vinculados a algum propósito comum ou com afinidade em seus objetivos. Eles julgam que a união das ações, quando coordenadas, proporciona maior organização para atingir os objetivos. Neste sentido, para Saes (2005) citado por Souza (2011) as organizações são atores no mundo político, social e econômico, podendo ser constituídas de grupos políticos ou econômicos como empresas, sindicatos, cooperativas, associações rurais, entre outros. E os grupos sociais podem ser igrejas, clubes de serviço, associações desportivas, organizações não-governamentais e organizações educativas (escolas, universidades, centros de treinamento).

O principal problema que as organizações enfrentam, sob a ótica de North (1994) citado por Souza (2011), é a questão da sua adaptação ao ambiente, o qual muda com grande frequência. Para North (1994), a percepção de mudanças é resultado de escolhas cotidianas, elaboradas pelas organizações, as quais podem ser realizadas com a alteração de contratos entre indivíduos e organizações. Tais alterações podem ser até mesmo nas regras preexistentes, desde que os agentes percebam possibilidades de ganho com a mudança, ainda que, por vezes, a fonte de mudança institucional seja o aprendizado dos agentes, indivíduos ou empresários organizados que constroem novos modelos mentais para decifrar as mudanças no ambiente (SOUZA, 2011).

Assim, de acordo com Motta e Vasconcelos (2013) os estudos organizacionais, pouco a pouco, foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível. O conceito que se tinha do ser humano e da ação humana foi ficando complexo e a partir de 1930 as ideias iniciais da Escola de Relações Humanas passaram a ser divulgadas e experimentaram grande desenvolvimento. Entretanto os autores mencionados colocam que tiveram outros estudos, desde 1924, que precederam o aparecimento desta escola.

Segundo Chiavenato (2010), a Teoria das Relações Humanas foi resultado da famosa experiência de Hawthorne, que pesquisou o efeito das condições ambientais sobre a produtividade do trabalhador, constatando a importância do fator humano na organização e a necessidade de humanização e democratização das organizações. Assim, a contribuição maior de tal teoria foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano às pessoas, a adoção de uma administração mais democrática e participativa na qual as pessoas possam ter um papel mais qualificado e dinâmico.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem³ passa a influenciar o ambiente organizacional, quais sejam: a motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo entre outros. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas. O homem social se baseia em muitos fatores motivacionais os quais influenciam seu comportamento no trabalho e suas necessidades humanas, sendo que o estilo de supervisão e liderança são um desses fatores que afetam o comportamento dos grupos e as normas sociais destes funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Chiavenato (2003), a Teoria das Relações Humanas chegou às seguintes constatações:

- *A influência da motivação humana*: O comportamento humano é determinado por causas motivacionais as quais podem ser necessidades humanas básicas, fisiológicas e psicológicas que, quando não são satisfeitas ocorre a frustração que pode conduzir a desorganização do comportamento. Daí, a importância de se evitar a frustração no comportamento das pessoas no ambiente organizacional (CHIAVENATO, 2003, p.116).

Referindo-se especificamente aos trabalhadores mais velhos, Neri (2002) diz que, dependendo das condições motivacionais, educacionais e

³ A Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Com o advento da Teoria das Relações Humanas surge uma concepção antagônica do *homo economicus*, na qual o ser humano passa a ser motivado por recompensas sociais e simbólicas, cedendo o lugar ao homem social (CHIAVENATO, 2003, p.116).

ergonômicas, bem como da estruturação do ambiente organizacional, eles podem manter níveis de funcionamento compatíveis com as exigências do mundo do trabalho. Debert (2006) diz que é o próprio indivíduo o responsável pelo seu envelhecimento, cabendo a ele envolver-se em atividades motivadoras, adotar formas e estilo de vida capazes de “evitar” a velhice ou atenuar seus efeitos. Com relação às perdas, é notório que o envelhecimento traz consigo mudanças fisiológicas naturais que resultarão em perdas da capacidade funcional, que podem, não só limitar o seu “ir e vir”, mas, sobretudo, influenciar nas suas relações sociais. Neste sentido, a pesquisa de Bacelar (2002), com um grupo de idosos produtivos, demonstra claramente como que a motivação, o otimismo e determinação são fatores psicológicos que influenciam na produtividade deles. Outro estudo, realizado por Tavares (2015), também constatou que os trabalhadores “aposentáveis” sentiam-se em sua fase de maior proficiência técnica, maturidade e conhecimento, percebendo-se assim como aptos a oferecerem importante contribuição à organização em que trabalham e à sociedade.

- *Liderança*: Nos ambientes organizacionais existe uma influência da liderança sobre o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2003, p.121).

Neste sentido, Bergamini (1997) diz que o líder enquanto tal só é reconhecido pelos seus funcionários quando demonstra grande sensibilidade interpessoal. Sendo que, o funcionário apenas terá percepção positiva do líder quando este além de reconhecer as suas expectativas, também ajudá-los a atingir aquilo que por ele é desejado. Segundo este autor, os estudos apontam que a grande maioria dos chefes autoritários é incapaz de conseguir um ambiente de trabalho onde os trabalhadores se sintam normalmente propensos a criar, promover melhorias na execução e resolução de problemas do trabalho. Por outro lado, quando a liderança favorece a manutenção de contatos interpessoais, isto é um aspecto do ambiente organizacional que, além de contribuir para manter e promover a saúde mental dos trabalhadores de qualquer idade favorece principalmente os mais velhos (WARM, 1998 *apud* NERI, 2002).

- *A comunicação*: é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: proporcionar informação e compreensão necessárias para

que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos (CHIAVENATO, 2003, p.128).

Para Neri (2002) o ambiente organizacional deve ser compreensível, principalmente por meio de informações claras e diretas sobre as metas, como elas devem ser atingidas e suas consequências. Portanto, a comunicação é a base do trabalho em equipe e deve ser franca, aberta e em clima de respeito mútuo, permitindo que os problemas sejam solucionados e as ideias inovadoras lançadas e discutidas (BERGAMINI, 1997; NERI, 2002). De acordo com Maron Junior (2011) a estratégia da comunicação deve também sempre levar em conta a diferente maneira de compreensão de cada indivíduo ou grupo de pessoas.

- *A organização informal*: É o conjunto de interações que se estabelecem entre as pessoas na organização, traduzindo-se por meio de atitudes e disposições baseadas na opinião, nos sentimentos e na necessidade de “associar-se” e não se modifica rapidamente e nem procede da lógica. Neste tipo de organização, o funcionário preocupa-se com o reconhecimento e a aprovação social do grupo ao qual pertence. Assim, são quatro fatores que influenciam os grupos informais, sendo eles os “interesses comuns”, os quais aglutinam as pessoas; a interação provocada pela própria organização formal; a flutuação do pessoal dentro da organização, ou seja, a rotatividade, a movimentação horizontal e vertical do pessoal e as transferências; e os períodos de lazer que se referem aos tempos livres ou intervalos de tempo em que os funcionários não trabalham, mas permanecem em contato com o colega de trabalho, fortalecendo os vínculos sociais entre eles (CHIAVENATO, 2003, p.130).

Ao se tratar dos vínculos sociais proporcionados pelo trabalho, Peixoto (2004) coloca que grande parte dos idosos retorna ao trabalho pós-aposentadoria em função da socialização que o trabalho proporciona. Corroborando com esta discussão, Cañete (2001), comenta que a elevação e a manutenção da autoestima em níveis adequados está intimamente ligada à qualidade das relações entre as pessoas e entre estas e sua empresa.

- *Dinâmica de grupo*: o grupo não é apenas um conjunto de pessoas, mas envolve a interação dinâmica entre pessoas que se percebem psicologicamente como membros de um grupo, comunicam entre si de maneira direta e face a face, razão pela qual cada um é influenciado e influencia o outro. Portanto, dinâmica de grupo é a “soma de interesses” dos componentes do grupo que pode ser “ativada” por meio de estímulos e motivações com intuito de maior harmonia e melhor relacionamento humano (CHIAVENATO, 2003, p.132).

Baseando-se na Teoria das Relações Humanas percebe-se que as assertivas acima mencionadas influenciam fortemente os ambientes organizacionais. Diante disso, Lida (2005) discorre que o trabalho deve ser organizado a fim de se criar um ambiente produtivo ou reduzir as consequências dos fatores negativos, que não podem ser evitados ou eliminados. Neste contexto, os conflitos são, muitas vezes, decorrentes do clima organizacional⁴, determinado pelas respectivas motivações dos indivíduos e de aspectos formais administrativos, tais como: padrões de comunicação; estilos de liderança; relações de poder e autoridade, ou seja, falta de participação dos sujeitos envolvidos na tomada de decisões inerentes ao processo de trabalho; padrões de desempenho, que direta ou indiretamente afetam os relacionamentos interpessoais e ao mesmo tempo são por eles influenciados (CHIAVENATO, 2003; KANAANE, 1994).

Assim, os estudos sobre motivação têm enfatizado a importância dos aspectos ambientais, ergonômicos e de expectativas diante do trabalho como representantes da qualidade de vida experienciada pelo trabalhador (KANAANE, 1994).

Diante do exposto, Barreto *et al.* (2010) comentam que os profissionais de gestão de pessoas precisam estudar as mudanças demográficas, preparando-se tanto para uma força de trabalho mais velha quanto para as aposentadorias, no intuito de desenvolver estratégias de seleção, retenção e satisfação dos servidores. Desse modo, seria possível se preparar para uma nova geração de trabalhadores, enquanto ajudaria os funcionários mais velhos a permanecerem no trabalho ou na transição para a aposentadoria. Neste

⁴ O clima representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros (CHIAVENATO, 2003).

sentido, tendo em vista a mudança no perfil demográfico populacional, acredita-se na importância de se compreender a questão do envelhecimento na esfera organizacional.

Portanto, esta pesquisa se propôs estudar sobre tal questão, partindo-se de uma abordagem acerca da Teoria das Relações Humanas, em que estas passam a desempenhar um papel significativo no trabalho e novas experiências de organização do trabalho vão surgindo na busca de compreender como as pessoas percebem seu trabalho na perspectiva de transformá-lo, buscando com isso uma relação de maior significado e satisfação em sua organização, com qualidade de vida no trabalho.

4.2. Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Rodrigues (1994), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Apresentando outras nomenclaturas em outros contextos, sempre esteve voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa. No entanto, somente com a sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, as preocupações com as condições de trabalho e a influência destas na produção e no moral do trabalhador vieram a ser estudadas de forma científica.

No Brasil a preocupação com a QVT surgiu de forma mais tardia. Porém, diversos pesquisadores e organizações vêm desenvolvendo importantes trabalhos e discussões sobre o tema, principalmente depois que algumas empresas obtiveram resultados mais eficazes com a implantação de programas de QVT. Contudo, o maior obstáculo para a implementação de programas deste tipo, é que alguns gestores ainda veem os investimentos no capital intelectual como custo (ODEBRECH; PEDROSO, 2010).

Para Santos (2001), os quadros de insatisfação em relação ao trabalho refletem situações que podem ser originadas de um sofrimento experimentado dentro do trabalho, ou nele refletido, proveniente de pressões diversas ou inaptações pessoais. Essas situações englobam a organização, as relações, o ambiente e todos os outros componentes que incidem direta ou indiretamente sobre o trabalhador.

Bom Sucesso (1997, p. 31) destaca alguns dos fatores que promovem a QVT, tais como: renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais; vida emocional satisfatória; imagem da empresa/instituição junto à opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; carreira; possibilidade de uso do potencial; e respeito aos direitos e justiça nas recompensas. Vieira (1996) referenda esta definição ao definir a QVT como um conjunto de fatores que, se fazendo presente nas organizações, proporciona aos trabalhadores bem-estar físico, mental, econômico e social, permitindo que cada indivíduo resgate sua condição de cidadão.

Um trabalho de qualidade é, então, considerado como aquele que não oferece ameaças à saúde física e mental do trabalhador, que fornece a possibilidade material deste crescer em suas condições materiais (habitação, alimentação, educação, saúde, etc.), por meio de uma política de salários justos, com a participação na produtividade, e proporciona também um ambiente no qual ele possa expor suas ideias e influenciar decisões que afetam sua condição de vida na organização e fora dela, ou seja, em seu cotidiano individual e familiar (VIEIRA, 1996).

Embora os autores apresentem enfoques diferentes ao conceituar a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, algo que parece comum a todos é que, tal abordagem volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade na empresa (FERNANDES, 1996).

Para Macedo e Matos (2008) citados por Odebrech e Pedroso (2010), frequentemente são identificadas nas organizações manifestações de satisfação e insatisfação com algumas variáveis relacionadas ao trabalho, sendo que estas variáveis tendem a fortalecer ou enfraquecer a Qualidade de Vida (QV), causando influência direta na efetivação do trabalho pelo colaborador. Portanto, é preciso identificar as variáveis responsáveis por manter o equilíbrio da relação dinâmica entre as pessoas e as organizações, pois, assim é possível estabelecer uma avaliação, buscando, de acordo com a necessidade, traçar uma estratégia específica para manter, aperfeiçoar ou eliminar as variáveis apresentadas.

Neste sentido, Conte (2003), diz que a QVT aumenta a probabilidade da obtenção da QV pessoal, social e familiar. Mais especificamente, no âmbito da

QV dos idosos, Vecchia (2005) coloca que, com as mudanças de papéis e funções desempenhadas pelas famílias e pelos idosos, se faz necessário garantir a estes e a seus familiares bem-estar e boa qualidade de vida, para que, dessa forma, as relações sociais não sejam enfraquecidas.

Nessa perspectiva de manter as relações sociais, o trabalho tem um papel importante. Por isso acredita-se que as organizações de trabalho precisam se especializar considerando essa nova realidade social que é o envelhecimento da População Economicamente Ativa (PEA), bem como da População em Idade Ativa (PIA).

Embora sejam vários os conceitos e as abordagens referentes à QVT, optou-se pela definição de Fernandes (1996), uma vez que ela considera a QVT uma variável importante para uma gestão dinâmica. E, partindo do princípio que a pesquisa foi realizada em uma instituição pública, priorizou-se tal definição, pois esta engloba tanto o servidor, quanto os objetivos institucionais, que é atender as demandas sociais do cidadão. Assim se contempla o bem estar não só do servidor, como também dos cidadãos ao serem atendidos plenamente em suas demandas requisitadas à instituição pesquisada.

4.3. Gestão Pública

Para Gemelli e Filippim (2010) o termo gestão pode ser entendido como sinônimo de administração. Por sua vez administrar é ministrar, governar ou reger negócios particulares ou públicos, com intuito de atrair lucro ou atender às necessidades da população. Logo, os referidos autores afirmam que, de acordo com Meirelles (2000, p. 78), “Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum”.

Assim como qualquer empresa, a administração pública também gera produtos - bens e serviços – os quais são disponibilizados à população. Neste sentido, a administração é o instrumento que o Estado utiliza para concretizar suas políticas de governo e atender de forma eficiente e eficaz às demandas sociais. Ademais, a administração pública caminha sempre em nome do

interesse coletivo por meio dos órgãos que exercem suas atividades administrativas (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Pereira (2011) acredita que a gestão pública no Brasil é atualmente caracterizada pelo reconhecimento dos limites de sua atuação, uma vez que, ela é mediada pelo poder e pela ação de empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil. Segundo o mesmo autor, as organizações públicas no Brasil, representadas pelos três níveis de governo – União, Estados e Municípios – interagem entre si de forma precária, constatando-se assim que, embora seja implementada por um conjunto elevado de órgãos, ela tem enorme dificuldades de efetivar suas ações, as quais em geral são morosas e inflexíveis, resultando baixa capacidade de respostas deste setor em atender as demandas da população.

Referindo-se especificamente à administração de recursos humanos do setor público, é possível dizer de acordo com Cardoso (2012) que esta apresenta peculiaridades em detrimento das organizações privadas, as quais, na maioria das vezes, são provenientes da própria natureza dos seus órgãos. Alguns exemplos delas são: os instrumentos utilizados para recrutamento, seleção e contratação; as políticas de remuneração; os métodos de avaliação de desempenho; dentre outros. Ressalta-se ainda, segundo Silva e Nogueira (2010), que as relações de trabalho no setor público brasileiro são regidas por princípios estabelecidos pela Constituição Federal, quais sejam: princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade administrativa, publicidade, eficiência e interesse público.

Corroborando com essa discussão, Gemelli e Filippim (2010) afirmam que são nestes princípios constitucionais que a administração pública tem seu norteador para buscar soluções práticas para as exigências e anseios da coletividade. Nesse sentido, esses autores comentam ainda que a gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, pois visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e às políticas de desenvolvimento de pessoas.

Diante disso, principalmente no que tange à gestão de seus recursos humanos, a busca por qualidade e por resultados cada vez melhores, acaba impondo à administração pública uma série de desafios no intuito de adequar os ideais da administração pública gerencial à realidade dos servidores

públicos (CARDOSO, 2012). A autora afirma que, a obtenção e manutenção de um quadro de servidores bem formados, capacitados e motivados se transformou em prioridade almejada pelos órgãos que, por sua vez, são cobrados em relação a sua eficiência por uma sociedade cada vez mais consciente sobre o papel do Estado contemporâneo.

No caso da administração pública nas universidades, Silva e Nogueira (2010) propuseram uma nova estratégia de atuar em gestão de pessoas em uma das maiores universidades públicas do país. Eles acreditam que somente a partir da devida importância dada às relações de trabalho e ao tratamento dos seus conflitos é que as universidades podem contribuir com sua atividade fundamental, que é prestar com qualidade e eficácia, os serviços de ensino, pesquisa e extensão. Atendendo, conseqüentemente às demandas dos cidadãos, que certamente estão entre os objetivos centrais do Estado democrático.

Neste sentido, a introdução de um sistema de relações de trabalho dinâmico e sensível no modelo de gestão de pessoas das universidades pode encaminhar os conflitos internos e externos. Ademais, o gestor de recursos humanos no setor público precisa criar novas competências para mediar as relações conflituosas e, ao mesmo tempo, ser capaz de manter a coesão das equipes, mantendo-as motivadas e envolver todos para responder com agilidade aos problemas de relações de trabalho quando houver (SILVA; NOGUEIRA, 2010).

Neste caminho, tem-se que:

A maior efetividade no tratamento das relações de trabalho pode contribuir para assegurar o direito básico da cidadania, valorizando os servidores não só pelo desenvolvimento da competência individual, mas, também, observando os interesses e objetivos de melhoria dos serviços públicos prestados pela universidade (SILVA; NOGUEIRA, 2010, p. 151).

Diante do exposto, assim como as empresas privadas buscam constantemente alcançar resultados, as organizações públicas mesmo apresentando algumas peculiaridades que lhes são próprias, também possuem uma crescente preocupação em manter e aprimorar a qualidade dos serviços prestados à população. Portanto, acredita-se que só por meio da ênfase no

ambiente organizacional e na Qualidade de Vida no Trabalho é que a administração pública com seus servidores poderá alcançar tal ensejo.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1. Local de Estudo, População e Amostra

A presente pesquisa foi realizada em Viçosa-MG, cidade localizada ao norte da Zona da Mata do Estado de Minas Gerais. O campo de estudo foi a Universidade Federal de Viçosa. Atualmente esta Instituição possui três *campi* – Viçosa, Rio Paranaíba e Florestal. No entanto, a realização desta pesquisa se deu no *campus* de Viçosa por ser o mais antigo e possuir em seu quadro técnico-administrativo, um maior número de servidores idosos.

Através dos dados fornecidos pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PGP) da UFV, em março de 2015, esta instituição contava com um total de 2.415 servidores técnico-administrativos nos três Campi. Sendo que 17,7% dos servidores técnicos-administrativos da UFV- *campus* Viçosa, eram idosos. Para o estudo foram considerados os 175 servidores técnico-administrativos idosos, lotados nos cargos de nível intermediário (níveis C e D)⁵ e os 46 servidores técnico-administrativos idosos lotados no nível superior (nível E), totalizando 221 servidores idosos. Entretanto, a amostra foi constituída de 149 servidores, sendo 122 do nível intermediário e 27 do nível superior, pois alguns não participaram devido a: licença médica no período da pesquisa, aposentadoria entre o período do levantamento dos dados na PGP e o início da pesquisa de campo; falta de disponibilidade de tempo para participarem; uma servidora era surda-muda (excluída devido à falta de habilidade da pesquisadora em lidar com a deficiência e, por tanto, coletar os dados); prestação de serviço fora do *campus* de Viçosa, tornando inviável o deslocamento até os mesmos por estarem em outras cidades.

5.2. Caracterização da Pesquisa

⁵ De acordo com a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, o Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativos está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E. Os cargos de nível C e D exigem para ingresso desde o ensino fundamental incompleto até o ensino médio completo com especialização, curso profissionalizante ou técnico. Os cargos de nível superior exigem curso superior completo e raros cargos aceitam ensino fundamental e/ou médio completos com especialização na área (BRASIL, 2005).

A pesquisa teve um caráter descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa.

Como método foi adotado o estudo de caso, uma vez que Yin (2010, p. 24), o resume como um método que permite ao investigador reter características holísticas e significativas dos eventos da vida real - como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, entre outros. O referido autor complementa que, o estudo de caso, é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real.

Como instrumento de coleta de dados optou-se pelo uso de questionários e entrevista semiestruturada.

É importante ressaltar que os questionários sobre dados socioeconômicos e sobre QVT, foram aplicados a todos os participantes, enquanto que a entrevista seguiu a técnica de “saturação teórica”. De acordo com Gil (2009), tal técnica, é o procedimento mais adequado para a determinação do número de casos, consistindo no adição progressivo de novos casos, até o instante que o incremento de novas observações não conduz a um aumento significativo de informações. Portanto foram entrevistados 68 servidores do nível intermediário e 26 do nível superior.

5.3. A coleta dos dados

Os participantes foram contatados, via telefone. Informados sobre a pesquisa e convidados a participarem, ao aceitarem o convite, era agendado o local e horário para aplicação dos questionários e entrevista. Considerou-se um horário que não prejudicasse o ciclo normal da rotina do serviço, uma vez que a coleta dos dados ocorreu no próprio setor de trabalho do servidor.

No início do encontro o participante foi informado novamente sobre a pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A seguir aplicou-se o questionário socioeconômico, o de QVT e a entrevista.

As variáveis analíticas do questionário socioeconômico foram: sexo, estado civil, nível de escolaridade, renda e número de filhos. Na entrevista semiestruturada estas variáveis foram: motivação, liderança, comunicação,

organização informal e dinâmica de grupo. Quanto ao questionário sobre QVT as variáveis foram: posicionamento pessoal sobre QVT na empresa, condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe-subordinado e organização do trabalho. No entanto, as variáveis moral, comunicação, relação chefe-subordinado e organização do trabalho tiveram o propósito de complementar os dados obtidos por meio da entrevista e levantar dados que não ficaram explícitos através desta. Sendo que, as demais variáveis foram aplicadas apenas para conhecer, de acordo com a percepção dos entrevistados, os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, que estão interferindo negativamente ou positivamente na QVT destes e, portanto, servir como fonte de dados para consulta da Instituição na formulação de programas de QVT.

5.4. Análise dos Dados

Para analisar a entrevista semiestruturada, foram observadas as semelhanças e a frequência com que certos fatos foram relatados pelos entrevistados, promovendo-se, assim a análise de conteúdo. Sendo que foram pré-estabelecidas cinco sub-categorias analíticas, quais foram: motivação, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo.

Segundo Vergara (2008), a análise de conteúdo refere-se a uma decomposição do discurso e identificação de unidades de análise ou grupos de representações para uma categorização dos fenômenos, a partir da qual se torna possível uma interpretação da realidade do grupo estudado.

Quanto aos dados obtidos através do questionário sobre QVT estes foram analisados utilizando a estatística descritiva (média e frequência), por meio do programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*. Na análise deste questionário, utilizou-se a escala tipo Likert de 1 a 7, onde 1 é bastante insatisfeito, 2 é insatisfeito, 3 é levemente insatisfeito, 4 neutro, 5 levemente satisfeito, 6 satisfeito e 7 bastante satisfeito.

É importante ressaltar que, com a permissão dos participantes, as entrevistas foram gravadas e, as falas transcritas e analisadas.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1. Perfil Socioeconômico

Propôs inicialmente, uma divisão dos entrevistados, onde os servidores idosos que compõe o nível intermediário (Níveis C e D), foram nomeados de GRUPO 1, e os que compõe o nível superior (Nível E) de GRUPO 2, ambos do quadro técnico-administrativo da UFV, *campus* Viçosa.

A seguir realizou-se a caracterização do perfil socioeconômico dos entrevistados como seguem as Tabelas 1 e 2.

Tabela 1: Dados socioeconômicos do GRUPO 1 (n= 122)

Dados	Percentual (%)
SEXO	
Masculino	83,6
Feminino	16,4
IDADE (média em anos)	
Mínima	60
Máxima	69
ESTADO CIVIL	
Solteiros	4,9
Casados	73
Separados/divorciados	15,6
Viúvos	6,6
RENDA	
Até 3 SM*	18,9
De 4 a 5 SM	54,1
De 6 a 7 SM	17,2
Mais de 7 SM	9,8
ESCOLARIDADE	
Ensino fundamental completo	14,8
Ensino médio incompleto	8,2
Ensino médio completo	0,8
Curso técnico	31,1
Curso superior incompleto	6,6
Curso superior completo	11,5
Especialização	20,5
	6,6

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

*SM – Salário Mínimo.

Tabela 2: Dados socioeconômicos do GRUPO 2 (n= 27).

Dados	Percentual (%)
SEXO	
Masculino	85,2
Feminino	14,8
IDADE (média em anos)	
Mínima	60
Máxima	66
ESTADO CIVIL	
Solteiros	14,8
Casados	59,3
Separados/divorciados	25,9
RENDA	
De 4 a 5 SM*	3,7
De 6 a 7 SM	7,4
Mais de 7 SM	88,9
ESCOLARIDADE	
Curso superior	40,7
Especialização	59,3

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

*SM – Salário Mínimo.

Em relação à idade máxima encontrada, esta deve-se ao fato de que a aposentadoria compulsória dos servidores ocorre aos setenta anos de idade conforme Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990). Ainda com relação à idade, é importante mencionar que parece estar ocorrendo, no GRUPO 1, um prolongamento para aposentadoria, uma vez que, em alguns depoimentos ficou evidente a questão econômica, pois ao se aposentarem perdem certos benefícios, e, como auferem salários inferiores aos servidores do nível E, este parece ser um fator diferencial que pode estar influenciando a decisão quanto à aposentadoria nos grupos pesquisados.

Quanto à educação, os resultados diferiram da média nacional. Verificou-se que a maioria dos entrevistados do GRUPO 1 (76,3%) e 100% do GRUPO 2, tinham no mínimo ensino médio, ou seja, oito anos ou mais de estudo, sendo que, a média de anos de estudo para pessoas acima de 60 anos no Brasil em 2011 foi de 4,4 anos (IBGE 2012). Ressalta-se ainda que, o nível de escolaridade encontrado no GRUPO 1, muitas vezes, acima do exigido para os cargos, pode ter relação direta com o incentivo à qualificação prevista na Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005).

6.2. Percepção dos servidores idosos quanto ao envelhecimento *versus* mudanças no ambiente organizacional e QVT.

A seguir é realizada a análise da percepção dos entrevistados quanto à mudanças comportamentais e sociais no ambiente organizacional, em decorrência do processo de envelhecimento. Outro aspecto a ser abordado é se a ocorrência de eventuais mudanças está ou não interferindo na QVT dos servidores idosos. Para isso, cada categoria analítica será discutida separadamente.

6.2.1. Motivação

Reportando-se à esta categoria, durante as análises, pôde-se verificar o surgimento de outras subcategorias, às quais estão dispostas em cada item do Quadro 1. Neste tópico, procurou-se analisar principalmente se o processo de envelhecimento está acarretando alguma mudança na motivação para o trabalho.

Quadro 1: Resultados relacionados a variável motivação

	GRUPO 1	GRUPO 2
1. Entrevistados que se declararam motivados a exercerem suas funções e contribuir para a instituição	85,3%	83,33%
2. Entrevistados que apresentaram queixas e levantaram fatores que afetam sua motivação para trabalhar	14,7%	16,67%
3. Entrevistados que se sentem constantemente frustrados no trabalho.	23,5% sentem-se constantemente frustrados no trabalho devido à: processos muito burocráticos que atrapalham a execução do serviço, falta de condições de trabalho, falta de cooperação dos colegas de trabalho e de valorização profissional.	25% sentem-se frustrados devido à: processos muito burocráticos que atrapalham a execução do serviço, falta de tarefas, falta de valorização profissional, assédio moral, falta de interesse dos servidores mais novos em trabalhar.
4. Entrevistados que afirmaram não se sentirem chateados em momento algum no seu ambiente organizacional	76,5%	75%
5. Entrevistados que não apresentaram mudanças significativas na motivação para o trabalho em decorrência do processo de envelhecimento.	69,12%	58,34%
6. Entrevistados que apresentaram alguma alteração quanto à motivação para o trabalho em decorrência do processo de envelhecimento.	30,88% Destes, 60% disseram que a mudança ocorrida afetou positivamente sua QVT e 40% relataram ter afetado negativamente.	41,66% Destes, 75% disseram que a mudança ocorrida afetou positivamente sua QVT e 25% relataram ter afetado negativamente.
7. Entrevistados que se sentem realizados tanto financeiramente quanto profissionalmente através do seu trabalho.	92,6%	87,5%
8. Entrevistados que relataram não sentirem-se realizados através do seu trabalho.	6% disseram sentir-se realizados parcialmente devido à condições financeiras e 1,4% disseram não sentir-se de nenhuma forma realizados.	12,5% relataram não sentir-se realizados no que se refere a autorrealização.

Fonte: dados da pesquisa 2015.

Reportando-se aos resultados apresentados no Quadro 1, quanto à motivação para exercerem suas funções seguem alguns depoimentos:

Tudo que eu tiver de fazer aqui estou alegre e satisfeito. Aqui para mim é melhor que tá em casa. Então eu estou aqui para prestar o meu trabalho. (GRUPO 1, 62 anos, divorciado, nível C, ensino fundamental incompleto, renda entre 4 e 5 SM, 4 filhos)

Hoje eu tenho liberdade de chegar e resolver, chegar e falar que preciso disso e disso dessa forma... não deixo de reportar aquilo que eu fiz, mas também, o meu chefe imediato ele deixa que eu resolvo, então eu dou satisfação para ele do que foi feito. Então eu tenho essa liberdade. (GRUPO 1, 60 anos, divorciado, nível D, ensino superior completo, renda entre 6 e 7 SM, 2 filhos)

Antes eu era mais sugestiva. Acho que meu serviço rendia mais. Mas acho que agora já estou ficando mais cansada sabe?... e tenho problema de coluna[...] eu tive muita dor nas pernas, então assim, não rende muito mais igual a antes, entendeu? (GRUPO 1, 61 anos, separada, nível C, ensino médio completo, renda até 3 SM, 2 filhos)

Só quero evidenciar e deixar claro que só continuo a trabalhar porque me sinto muito bem, gosto do que eu faço né. E, por hora, vou continuar. Minha perspectiva é de continuar mais um tempo. Além de tudo tem uma questão, aqui a gente trabalha com ensino né, e eu tenho experiência com ensino e educação e acho que eu posso continuar a contribuir com a universidade. (GRUPO 2, 63 anos, solteira, especialização, renda superior a 7 SM, 0 filhos)

Com relação à estas falas, Debert (2006) diz que é o próprio indivíduo o responsável pelo seu envelhecimento, cabendo a ele envolver-se em atividades motivadoras, adotar formas e estilo de vida capazes de “evitar” a velhice ou atenuar seus efeitos. Com relação às perdas, é notório que o envelhecimento traz consigo mudanças fisiológicas naturais que resultarão em perdas da capacidade funcional, que podem, não só limitar o seu “ir e vir”, mas, sobretudo, influenciar nas suas relações sociais. Sobre isto, Peixoto (2004) conclui em seu estudo sobre o retorno do aposentado ao trabalho, que grande parte dos idosos retorna ao trabalho pós-aposentadoria em função da socialização que o trabalho proporciona. Esta conclusão de Peixoto referenda a primeira fala, em que o participante divorciado com os filhos independentes e morando fora, opta pela continuidade no seu ambiente de trabalho, uma vez que já poderia aposentar-se e desfrutar do seu lar.

Ao reportar às queixas que afetam a motivação para o trabalho, os entrevistados relataram:

Está faltando muito recurso pra gente trabalhar, falta material pra gente. Por mais que a gente seja criativa chega um momento que não dá, bloqueia. Não tem como você pegar e fazer. Então este fato tá me deixando frustrada. Tenho 37 anos de serviço e sempre tinha coisas novas e a gente estava sempre produzindo [...] (GRUPO 1, 62 anos, viúva, nível D, ensino médio completo, renda entre 6 e 7 SM, 0 filhos)

Eu já tive mais. Hoje eu não estou me sentindo muito motivado mais não. Eu estou falando por causa do serviço que a gente executa, porque passa por decisões administrativas que não depende só das chefias imediatas.... [...] os processos de decisão são muito lentos, há uma inércia da UFV em resolver os problemas. (GRUPO 2, 63 anos, divorciado, ensino superior completo, renda superior a 7 SM, 2 filhos)

Quanto aos fatores motivacionais, Bergamini (1997) comenta que as pessoas se diferem muito uma das outras e as motivações também. Uma pessoa pode sentir-se predominantemente motivada por fatores econômico-financeiros, enquanto outras podem sentir-se predominantemente motivadas por ser competente, reconhecida, de participar de decisões, de realizar tarefas desafiadoras e de trabalhar em clima de confiança, de não submissão, entre outros. Então o que se percebe, por meio dos depoimentos acima é que, o fato de serem limitados a executarem suas funções, devido às situações por eles colocadas, deixam estes servidores frustrados no trabalho, o que é um fator que pode conduzir, de acordo com Chiavenato (2003), a desorganização do comportamento no trabalho.

Com relação às mudanças na motivação para o trabalho, eis as falas:

Não mudou nada. Olha, eu não sei se é porque gosto da profissão, amo o que faço, entendeu?... e tenho saúde, eu acho que não. Até hoje o que passa pra gente fazer, a gente faz e dá conta. Procura fazer bem e melhorar. Eu acho que melhorou demais. Quanto mais velho você fica, mais experiência... você se sente mais firme, com certeza. Melhorou muito minha qualidade de vida no trabalho. (GRUPO 1, 63 anos, casado, nível C, ensino médio completo, renda de mais de 7 SM, 4 filhos)

Definitivamente eu me sinto muito pleno ainda para me dedicar a esta instituição. Em momento algum eu me sinto desmotivado, ou enfim, sem forças para dar um pouco ainda da minha vida a esta instituição. Apesar da idade, mas eu ainda sou fisicamente bem importante. (risadas) (GRUPO 1, 60 anos, casado, nível D, especialização, renda entre 6 e 7 SM, 3 filhos)

Mudou demais, porque a pessoa vai chegando a hora de sair mesmo... parece que eles não dão muito valor para gente não né. Quem vai chegando novo vai fazendo tudo errado e eles não tão nem aí pra incentivar os outros a fazer certo. (GRUPO 1, 68 anos, casado, nível D, ensino médio completo, renda entre 4 e 5 SM, 4 filhos)

Ah! Muda né. Antes a gente tinha mais força, hoje a gente já não tem mais... muda um pouco, mas muda. Não influenciou na qualidade de vida no trabalho. (GRUPO 2, 66 anos, casado, superior completo, renda superior a 7 SM, 2 filhos)

Não decaiu a minha motivação de fazer coisas, de fazer da melhor maneira possível. E eu acho que a questão do envelhecimento neste ponto até ajuda, porque você já se conhece, já sabe aonde quer chegar. Então nesse caso o envelhecimento significa uma experiência né e uma base para avançar mais ainda. Eu sou entusiasmado com o que faço. [...] Eu acho que a gente deixa de viver certas besteiras, a gente pode ser mais afirmativo e aí uma situação que possa ser de tensão, negativa, a gente vai saber enfrentar né. Enfrentamos numa boa. (GRUPO 2, 64 anos, casado, mestrado, renda superior a 7 SM, 2 filhos)

Percebe-se através de algumas falas que houve mudanças negativas, tais como perda do vigor para o trabalho e desvalorização profissional. No entanto, os depoimentos de modo geral evidenciaram que as principais mudanças que ocorreram foram positivas e proporcionaram melhorias na QVT dos servidores. As mudanças estão relacionadas à experiência e à confiança adquirida ao longo dos anos, sendo que no GRUPO 1 relataram ainda a questão do respeito e o carinho que conquistaram tanto da chefia quanto dos colegas de trabalho, bem como uma maior segurança para realizar sua função e melhor convívio com a equipe de trabalho. Portanto, em ambos grupos, um fator limitante colocado pela minoria foi o ritmo de trabalho que decaiu, no entanto, ressaltaram que este fator não alterou sua QVT, uma vez que continuam cumprindo o seu papel na Instituição.

Estes resultados conferem com a pesquisa de Bacelar (2002), em que um grupo de idosos produtivos, demonstraram claramente como que a motivação, o otimismo e determinação são fatores psicológicos que influenciam na produtividade dos entrevistados. Um estudo realizado por Tavares (2015) também constatou que os trabalhadores “aposentáveis” sentiam-se em sua fase de maior proficiência técnica, maturidade e conhecimento, percebendo-se assim como aptos a oferecerem importante contribuição à organização em que trabalham e à sociedade.

Contudo, no que tange à realização profissional, comparando os grupos, verificou-se que os motivos da falta de realização no trabalho se divergem: para o GRUPO 1, esta se deve ao aspecto financeiro, uma vez que a renda auferida é menor que o outro grupo; para o GRUPO 2, se deve a autorrealização profissional. Acredita-se que este fato se deve ao fato de

ocuparem melhores cargos e, por isto almejem maiores conquistas profissionais. Portanto, Pereira (2011) comenta que, embora a administração pública seja implementada por um conjunto de órgãos, ela tem enorme dificuldades de efetivar suas ações, as quais em geral são morosas e inflexíveis, resultando baixa capacidade de respostas deste setor em atender as demandas da população. Desse modo, a efetivação de muitas atividades realizadas pelos servidores se torna morosa ou ficam impossíveis de serem concretizadas devido aos processos burocráticos, gerando um sentimento de não realização perante sua carreira profissional.

Embora a maioria dos entrevistados tenha respondido sentir-se ainda motivados para trabalhar, o questionário QVT, neste aspecto, mostrou uma média de 5,90 em ambos os grupos, sendo considerado um resultado levemente satisfatório na escala de tal instrumento. Portanto, ao analisar a Tabela 3 (apresentada no final dos resultados e discussões), percebeu-se que no GRUPO 1, as subvariáveis que contribuíram para este resultado foram: orientação para as pessoas e o reconhecimento/*feedback*; enquanto que no GRUPO 2, além destas, a subvariável identidade na tarefa, também contribuiu para tal resultado. Este fato pode ter sofrido influência da questão motivacional da não realização profissional colocada por alguns indivíduos deste grupo, ou seja, como não conseguem realizar plenamente suas funções devido às questões burocráticas, acabam não se identificando na sua tarefa. Por outro lado, as subvariáveis, relações interpessoais e garantia de emprego em ambos os grupos, apresentaram um nível satisfatório, sendo que no GRUPO 1, a subvariável identidade na tarefa também atingiu o nível satisfatório.

Neste sentido, Bergamini (1997) comenta que algumas organizações já perceberam que a valorização das pessoas não é algo em vão. Pelo contrário, faz com que as pessoas se tornem cada vez mais criativas, competitivas e eficazes. Sendo que, as organizações que trabalham nesta perspectiva, percebem esta valorização como mais positiva e compensadora, como um correspondente senso de autoconfiança, satisfação e segurança. Diante disso, acredita-se que se a UFV, investisse mais na valorização dos seus servidores idosos, aproveitando melhor sua experiência e conhecimento, como até foi sugerido pelos próprios entrevistados, poderia elevar a qualidade de vida destes e também a produtividade dentro da Instituição.

6.2.2. Liderança

Quanto à liderança, buscou-se verificar se está ocorrendo alguma mudança, em decorrência do processo de envelhecimento, no modo como a chefia delega as atribuições do cargo aos entrevistados. Caso estivessem ocorrendo, como elas têm afetado o trabalho. Ainda foram questionados sobre a necessidade de mudanças quanto ao aspecto liderança. Os dados obtidos estão apresentados no Quadro 2:

Quadro 2: Resultados relacionados a variável liderança

	GRUPO 1	GRUPO 2
1. Entrevistados que não perceberam nenhuma mudança quanto à liderança.	82,4%	70,9%
2. Entrevistado que relataram mudanças quanto à liderança.	17,6% Percebeu-se por meio das falas que algumas das mudanças do comportamento das chefias para com o envelhecimento dos servidores, tem sido o melhor tratamento pela experiência e confiança conquistada pelo servidor, melhor relacionamento, bem como a limitação de determinadas tarefas às quais exigem esforço físico mais intenso. Destes que relataram ter ocorrido mudança, 99% perceberam ter melhoria na sua QVT.	29,1% Relataram o melhor tratamento pela experiência e confiança conquistada pelo servidor. Contrapondo, houve apenas um entrevistado que mencionou a perda de confiança. Destes que relataram ter ocorrido mudança, 71,5% afirmaram que afetou positivamente na sua QVT, enquanto 28,5% disseram ter afetado negativamente.
3. Entrevistados que sentem necessidade de mudanças quanto à liderança.	16,2% As necessidades de mudanças apresentadas foram: maior respeito à experiência dos servidores mais velhos, valorizando-os mais; melhor divisão de tarefas; diminuição de viagens a trabalho (realizar serviços locais).	29,1% As necessidades de mudanças apresentadas foram: também colocaram a questão do maior respeito à experiência dos servidores mais velhos, valorizando-os mais e aproveitando melhor desta experiência; documentar os serviços por eles realizados para que sirvam de exemplo aos servidores que estão sendo admitidos.

Fonte: dados da pesquisa 2015.

Para exemplificar os resultados obtidos em relação aos entrevistados que perceberam mudanças quanto às suas chefias, seguem alguns depoimentos:

Não de jeito nenhum. Trata todo mundo igual... até acha que a gente tem mais experiência que os outros... e é verdade. Eu acho que as pessoas podem ser tratadas diferente só quando ficar senil...esquecer das coisas...não cumprir horário. (GRUPO 1, 62 anos, solteira, nível D, ensino superior completo, renda entre 4 e 5 SM, 0 filhos)

Não. O que ele precisa ele me pede, não quer saber se você tem 20 anos, 30 anos, 100 anos, e eu faço, eu dou conta do recado, por enquanto. (GRUPO 1, 63 anos, casado, nível C, ensino superior completo, renda mais de 7 SM, 2 filhos)

[...] a maioria das nossas chefias escutam as pessoas, mesmo quando elas vão envelhecendo, a experiência ajuda bastante. A chefia leva em consideração essa questão do envelhecimento do próprio funcionário, pois a gente traz experiência e isso melhora a qualidade de vida no trabalho, sem sombra de dúvida, tanto minha quanto das pessoas que trabalham comigo. (GRUPO 2, 61 anos, divorciado, curso superior, renda superior a 7 SM, 2 filhos)

[...] com o tempo a confiança aumentou porque eu consigo transmitir confiança naquilo que eu mostro sobre a instituição para ele. E isto melhorou meu desempenho. (GRUPO 2, 62 anos, casado, curso superior, renda mais de 7 SM, 4 filhos)

Concernente a esta variável, os pesquisados relataram ter melhorado sua QVT. Corroborando com o assunto, Warm (1998) citado por Neri (2002) ao dizer que, quando a liderança favorece a manutenção de contatos interpessoais, isto é um aspecto do ambiente organizacional que, além de contribuir para manter e promover a saúde mental dos trabalhadores de quaisquer idades, favorece principalmente os mais velhos.

Quando os entrevistados levantaram necessidades de mudanças, percebeu-se, em ambos os grupos que, eles possuem senso de responsabilidade e apreço com a Instituição a qual servem. Neste sentido, Fernandes (1996) contribui ao dizer que a QVT é uma conciliação tanto dos interesses dos indivíduos quanto da organização, ou seja, ao mesmo tempo em que o servidor está satisfeito ele deve se preocupar com a produtividade da organização na qual está inserido e, vice-versa.

Embora a maioria dos entrevistados afirmasse não terem percebido mudanças com relação à liderança, o resultado que o questionário sobre QVT demonstrou no bloco em relação a chefia-subordinado é considerado como

levemente satisfatório pelo referido instrumento (TABELA 3). Isto remete a atenção que a UFV deveria ter em relação a esta variável que se refere ao apoio sócio emocional, orientação técnica, igualdade de tratamento e gerenciamento. Pois, conforme Bergamini (1997), somente quando o líder tem grande sensibilidade interpessoal é que ele torna-se reconhecido por seus funcionários, sendo que este último só terá percepção positiva do primeiro quando reconhecer suas expectativas, podendo assim ajudá-los a atingir o que é almejado.

6.2.3. Comunicação

Com relação a esta variável, buscou-se verificar se está ocorrendo algum tipo de mudança no processo de comunicação no ambiente organizacional em decorrência do processo de envelhecimento. Ainda foram questionados sobre a necessidade de mudanças quanto ao processo de comunicação. Os resultados obtidos constam-se no Quadro 3:

Quadro 3: Resultados relacionados a variável comunicação

	GRUPO 1	GRUPO 2
1. Entrevistados que não perceberam nenhuma mudança relacionada à comunicação.	88%	91,6%
2. Entrevistados que perceberam algum tipo de mudança relacionada à comunicação.	12% Relataram ter melhorado sua comunicação no sentido de tornarem-se mais compreensivos.	8,33% Também relataram o mesmo tipo de mudança ocorrida no GRUPO 1.
3. Entrevistados que sentem necessidade de mudanças quanto à comunicação.	7% As mudanças mencionadas foram: melhorar o tratamento aos mais velhos, a comunicação e o entrosamento da equipe.	0%

Fonte: dados da pesquisa 2015.

Abaixo um depoimento que exemplifica o item 2 do Quadro 3:

Só se foi pra melhor né... Que a gente vai ficando mais maduro, então vai compreendendo mais o outro... nós somos colegas de 30 a 40 anos juntos, então... igual mãe com filho, só de olhar já sabe o que quer (risadas). Só melhorou. (GRUPO 1, 63 anos, casado, ensino médio completo, nível C, renda de mais de 7 salários, 4 filhos)

Neste sentido, Maron Junior (2011) afirma que a estratégia da comunicação deve sempre levar em conta a diferente maneira de compreensão de cada indivíduo ou grupo de pessoas.

Como pode observar em análise ao Quadro 3, poucos foram os entrevistados que relataram alguma mudança com relação à variável comunicação. Contudo, verificou-se diante dos resultados do questionário QVT que os entrevistados estão levemente satisfeitos no que tange a tal variável (Tabela 3). Identificou-se ainda que, os entrevistados do GRUPO 1 apresentaram uma média de satisfação mais elevada quanto a comunicação entre os servidores do mesmo nível do que com a chefia. No entanto, acredita-se que em ambos os grupos seria interessante atentar para a melhoria em torno desta variável, na perspectiva de elevar também o nível de satisfação com relação à comunicação com suas chefias. Pois, como afirma Bergamini (1997), a comunicação é a base do trabalho em equipe, sendo assim os pensamentos e sentimentos precisam ser explicitados, numa comunicação franca, aberta e em clima de respeito mútuo.

6.2.4. Organização Informal

Referindo-se a organização informal, objetivou-se verificar a ocorrência de algum tipo de mudança na organização informal de seu grupo de trabalho devido ao processo de envelhecimento, bem como a interferência delas na organização do trabalho. Também foram questionados sobre a necessidade de mudanças quanto à esta variável. No Quadro 4, estão os resultados obtidos:

Quadro 4: Resultados relacionados a variável organização informal.

	GRUPO 1	GRUPO 2
1. Entrevistados que não perceberam nenhuma mudança relacionada à organização informal.	78%	87,5%
2. Entrevistados que perceberam algum tipo de mudança relacionada à organização informal.	22% Destes, 34% disseram ter ocorrido mudanças nos interesses do grupo de trabalho, sobretudo pela aposentadoria dos colegas mais velhos e a consequente entrada dos mais	12,5% Todos relataram ter ocorrido mudanças no relacionamento, o qual considera ter melhorado e estar mais respeitoso. Dentre os que

	<p>jovens; 47% disseram que o relacionamento tornou-se mais verdadeiro e respeitoso; 13% relataram que passaram a ocupar, mesmo que involuntariamente, o papel de líder da sua equipe de trabalho, devido experiência acumulada ao longo de sua vida profissional e 2% perceberam ter se tornado menos paciente e tolerante a determinadas situações. Dentre os que afirmaram ter ocorrido mudanças, 80% apresentaram melhora na sua QVT e o restante disseram não ter alterado em nada sua QVT</p>	<p>afirmaram ter ocorrido mudanças, 100% apresentaram melhora na sua QVT.</p>
<p>3. Entrevistados que sentem necessidade de mudanças quanto à organização informal.</p>	<p>6% As necessidades de mudanças mencionadas foram: reunir com mais frequência no sentido de melhorar a interação e a troca de informações entre a equipe de trabalho.</p>	<p>4,1% Apresentaram as mesmas necessidades mencionadas pelo GRUPO 1.</p>

Fonte: dados da pesquisa 2015.

Ao se analisar o Quadro 4, percebe que as mudanças ocorridas, foram melhor acolhidas pelo GRUPO 2 no sentido de que um maior percentual de entrevistados deste grupo perceberam melhorias na sua QVT.

Quanto às necessidades levantadas em relação à organização informal, segue um depoimento:

Eu vejo que tem que ter mudança. Porque a gente às vezes não é chamado pra reunião... para discutir os assuntos internos do local de trabalho, às vezes isso deixa a desejar. (GRUPO 2, 62 anos, casado, curso superior, renda entre 6 e 7 SM, 2 filhos)

Neste sentido, Cañete (2001), comenta que a elevação e a manutenção da autoestima em níveis adequados está intimamente ligada à qualidade das relações entre as pessoas e entre estas e sua empresa. Assim, pensa-se que UFV não deve excluir os servidores idosos das decisões, reuniões e eventos organizacionais, uma vez que a inclusão deles é uma necessidade que foi colocada por alguns entrevistados e que pode estimular e valorizar os servidores idosos dentro da Instituição.

Os resultados encontrados no questionário QVT na subvariável grupo de trabalho divergiram um pouco entre os dois grupos. A média encontrada no GRUPO 1 foi 6,10 e no GRUPO 2 foi 5,52 (Tabela 3), demonstrando que os

servidores do primeiro grupo estão mais satisfeitos com seu grupo de trabalho. Infere-se que este resultado pode ser devido ao nível que pertence, pois neste grupo percebe-se a presença de equipes de trabalhos maiores, enquanto no GRUPO 2 muitos deles trabalham de forma isolada, sendo este um fator considerado negativo para alguns servidores.

6.2.5. Dinâmica de Grupo

Por fim, quanto à dinâmica de grupo, buscou-se verificar se está ocorrendo alguma mudança neste aspecto em decorrência do processo de envelhecimento e caso estejam acontecendo como afetam o trabalho. Os resultados encontrados foram (Quadro 5):

Quadro 5: Resultados relacionados a variável dinâmica de grupo.

	GRUPO 1	GRUPO 2
1. Entrevistados que não perceberam nenhuma mudança relacionada à dinâmica de grupo.	87%	83,34%
2. Entrevistados que perceberam algum tipo de mudança relacionada à dinâmica de grupo.	13% Responderam que ocorreram mudanças referentes à: grupo de trabalho (devido às aposentadorias), experiência profissional como facilitadora na resolução de problemas organizacionais, melhora na convivência e sentimento de servir de exemplo e estímulo aos novos servidores.	16,6% Responderam que ocorreram mudanças, tais como: intolerância com os jovens e melhora na convivência no sentido de conhecer melhor o outro e saber lhe dar com as diferenças.

Fonte: dados da pesquisa 2015.

Percebe-se analisando o Quadro 5 que as mudanças apresentadas quanto a dinâmica de grupo diferem entre os grupos, sendo que no GRUPO 1, o envelhecimento trouxe mudanças consideradas como mais positivas na variável em questão, enquanto que no GRUPO 2 as mudanças ocorridas foram percebidas não só de forma positiva, mas negativa também.

Sobre estas mudanças apresentadas pelos entrevistados, Chiavenato (2003) comenta que a interação dinâmica entre pessoas se percebendo como um grupo, a comunicação entre si de maneira direta e face a face, é a razão pela qual cada um é influenciado e influencia o outro. Assim, a dinâmica de

grupo é a “soma de interesses” dos componentes do grupo que pode ser “ativada” por meio de estímulos e motivações com intuito de maior harmonia e melhor relacionamento humano.

Perante todas as questões colocadas pelos entrevistados, o que se percebe é que a maioria deles, tanto do GRUPO 1 (84,5%) como do GRUPO 2 (88,9%), demonstraram-se satisfeitos ou bastante satisfeitos com a qualidade de vida global na organização de trabalho UFV, conforme análise da frequência da subvariável QVT global do questionário QVT. E, um pequeno percentual do GRUPO 1 (15,5%) e do GRUPO 2 (11,1%) apresentou outros níveis menos satisfatórios.

Contudo, apesar do baixo percentual de insatisfação em ambos os grupos, a entrevista revelou um pequeno percentual de entrevistados que sentem necessidade de algumas mudanças na organização do trabalho na UFV, conforme abordado nos quadros 2, 3 e 4. Diante disso, acredita-se na importância da UFV em atentar para as necessidades de mudanças colocadas por eles, pois partindo deste princípio, tanto a QVT dos servidores idosos poderá ser melhorada quanto a qualidade dos serviços prestados por estes à Instituição e à população acadêmica como um todo.

Segundo Odebrecht *et al.* (2001), o organismo do trabalhador, ao longo da vida laboral, pode sofrer alterações tanto na forma como ele executa o trabalho, como as condições ambientais podem se colocar inadequadas, o que leva ao aceleração do envelhecimento funcional, levando-o a ser até mesmo patológico, além de repercutir negativamente na qualidade de vida dos trabalhadores e na capacidade para o trabalho. Contudo, o que se percebe diante da análise dos resultados encontrados nesta pesquisa, é que, embora apresentadas algumas mudanças, na percepção dos servidores, estas não tiveram uma significância negativa na QVT deles, pelo contrário, a maioria dos casos apontou uma melhoria na mesma.

Apoiando-se em Neri (2002), acredita-se que dependendo das condições motivacionais, bem como da estruturação do ambiente organizacional da UFV, os servidores idosos poderão manter níveis de desempenho compatíveis com as exigências do mundo do trabalho.

Tabela 3: Resultados do Questionário QVT

BLOCO 1 POSICIONAMENTO PESSOAL SOBRE QVT NA EMPRESA			
	Variável	GRUPO 1	GRUPO 2
1	QVT Global	5,84	5,78
BLOCO 2 CONDIÇÕES DE TRABALHO			
2	Limpeza	5,30	5,41
3	Arrumação	5,37	5,41
4	Segurança (EPIs, Agentes)	4,98	5,22
5	Insalubridade	5,00	4,70
	Média Geral	5,16	5,18
BLOCO 3 SAÚDE			
6	Assist. Funcionários	5,61	5,63
7	Assistência Familiar	5,57	5,33
8	Educação/ conscientização	4,81	4,93
9	Saúde Ocupacional	4,52	4,63
	Média Geral	5,12	5,13
BLOCO 4 MORAL			
10	Identidade na tarefa	6,39	5,78
11	Relações Interpessoais	6,43	6,30
12	Reconhecimento/ <i>feedback</i>	5,32	5,33
13	Orientação para pessoas	4,94	4,63
14	Garantia de emprego	6,45	6,67
	Média Geral	5,90	5,74
BLOCO 5 COMPENSAÇÃO			
15	Salários (equidade interna)	5,57	4,89
16	Salários (equidade externa)	5,68	4,52
17	Salário Variável (PROFIT, bônus, participação resultados)	4,02	4,04
18	Benefícios (RI)	5,25	4,67
19	Benefícios (RE)	5,46	4,67
	Média Geral	5,19	4,55
BLOCO 6 PARTICIPAÇÃO			
20	Criatividade	5,39	5,63
21	Expressão Pessoal	5,30	5,41
22	Repercussão de Ideias	4,75	5,11
23	Programas de participação	4,93	5,00
24	Capacitação	5,02	4,93
	Média Geral	5,07	5,21
BLOCO 7 COMUNICAÇÃO			
25	Conhecimento de metas	5,89	5,41
26	Fluxo de informações (Top-Down)	5,75	5,96
27	Fluxo de informações (mesmo nível)	6,37	5,93
28	Veículos formais	5,45	5,22
	Média Geral	5,86	5,63
BLOCO 8 IMAGEM DA EMPRESA			
29	Identificação com empresa	6,57	6,15
30	Imagem Interna	5,61	4,59
31	Imagem Externa	5,93	5,59
32	Responsabilidade comunitária	5,11	4,89
33	Enfoque no Usuário	5,49	5,00

Média Geral		5,74	5,24
BLOCO 9	RELAÇÃO CHEFE-SUBORDINADO		
34	Apoio sócio-emocional	5,38	5,19
35	Orientação Técnica	5,23	5,22
36	Igualdade de Tratamento	5,52	5,48
37	Gerenciamento pelo exemplo	5,55	5,41
Média Geral		5,42	5,32
BLOCO 10	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO		
38	Inovação/métodos/processos	5,36	4,93
39	Grupos de trabalho	6,10	5,52
40	Variedade de tarefas	5,85	5,52
41	Ritmo de trabalho	5,96	5,67
Média Geral		5,81	5,41

7. CONCLUSÕES

A presente pesquisa foi um estudo de caso, limitado aos servidores idosos técnico-administrativos dos níveis intermediário e superior da UFV, e, portanto, não passível de generalizações. Entretanto, foram apresentadas algumas questões as quais podem ser típicas do serviço público, tais como os processos burocráticos que atrapalham a execução de muitas tarefas causando desmotivação no trabalho, enquanto outras que tem possibilidades de estarem igualmente ocorrendo em setores privados, como a questão da experiência e confiança adquiridas ao longo da vida profissional que possibilita os servidores exercerem suas funções com maior segurança. Diante disso, pesquisas semelhantes nas organizações privadas devem ser realizadas, a fim de estudar a temática dentro do contexto privado também.

Em ambos os grupos pesquisados a maioria não percebeu mudanças nas variáveis analisadas - motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo - em decorrência do seu processo de envelhecimento. Ademais, quando relataram ocorrência de mudanças comportamentais, estas foram percebidas de forma mais positiva do que negativa em sua QVT, tanto para o GRUPO 1 quanto para o GRUPO 2. Infere-se ainda que, os entrevistados percebem a maioria das mudanças ocorridas como sendo centradas na experiência, e não como consequência de iniciativa da Instituição em preocupar-se com o envelhecimento de seus servidores.

Acerca da motivação, constatou-se que os idosos se percebem ainda bastante motivados e aptos a exercerem suas funções e de modo geral se sentem realizados profissionalmente. Portanto, verificou-se que os fatores que mais contribuíram para um bom resultado quanto à variável motivação e moral, foram o relacionamento interpessoal, a garantia de emprego e a identidade na tarefa. Por outro lado, o *feedback*/reconhecimento e a orientação para as pessoas, obtiveram médias mais baixas. Acredita-se assim, na importância da UFV em preocupar-se mais com a orientação e valorização de seus servidores idosos na perspectiva de que sua autoestima no trabalho não decaia com o processo de envelhecimento, além de proporcionar melhor QVT a eles.

Ao referir-se à liderança, a maioria dos sujeitos pesquisados não perceberam mudanças. No entanto, quando alguns mencionaram ter ocorrido,

elas relacionavam ao melhor tratamento devido à experiência e confiança conquistada ao longo da vida profissional, além de um melhor relacionamento. E, conforme os resultados obtidos nesta variável, no questionário sobre QVT, acredita-se que se a UFV atentasse para a orientar às chefias ao melhor apoio sócio emocional e orientação técnica aos seus servidores idosos, elevaria a QVT destes, como aumentaria a probabilidade de a produtividade destes não decair devido ao processo de envelhecimento.

Quanto à comunicação, a maioria dos pesquisados também não perceberam alterações. Todavia, alguns relatos deixaram evidente que o processo de comunicação melhorou no sentido de serem mais compreensivos e possuírem mais confiança de si e respeito com os demais. Embora tenha identificado um bom fluxo de informações entre os servidores do mesmo nível, admite-se que a UFV deve se atentar a uma melhor integração das chefias para com seus subordinados, envolvendo seus servidores idosos, através de uma comunicação clara e eficiente, para que estes não percam a interatividade com sua equipe de trabalho.

Dos entrevistados, a maioria não percebeu qualquer modificação em relação à organização informal. Porém, uma minoria relatou mudança nos interesses do grupo de trabalho, o desenvolvimento de um relacionamento mais verdadeiro e respeitoso e passaram a se perceberem na posição de líder do grupo de trabalho, mesmo que informalmente. Verificou-se que, o resultado da média quanto ao grupo de trabalho foi considerado satisfatório. Sendo assim, a organização de trabalho UFV deve prezar pela continuidade do bom convívio dos servidores idosos com os demais, pois este é um fator que contribui com a QVT destes.

Em relação à dinâmica de grupo, entre algumas mudanças que ocorreram, foram mencionadas a alteração do grupo de trabalho devido a aposentadorias, melhora na convivência, sentimento de servir de estímulo aos novos servidores e ainda ditaram a experiência profissional como facilitadora na resolução de problemas organizacionais. Diante do exposto, pode inferir que boa parte das mudanças apresentadas tem contribuído positivamente na organização do trabalho na UFV.

Como principal limitação desta pesquisa, aponta-se a ausência de estudos referentes ao tema pesquisado, para que pudesse comparar, discutir e refletir melhor os resultados encontrados. Por isso, sugere-se novas pesquisas relacionadas ao que foi proposto, sendo interessante realizá-las também dentro de outras perspectivas. Um exemplo seria na área da ergonomia física, focando questões posturais e ambiente físico. Outra sugestão seria realizar uma pesquisa sobre a temática, com os dirigentes, tais como reitor, pró-reitores, diretores de centro e ocupantes de cargos de chefia.

Especificamente no que se refere à Universidade Federal de Viçosa, enquanto espaço/organização do trabalho, esta pesquisa é um importante instrumento na elaboração de programas que visem o aproveitamento desta mão de obra altamente qualificada que muito ainda pode contribuir com os servidores que estão sendo admitidos, seja por meio de treinamentos formais ou informais, e com a sociedade acadêmica como um todo, por meio da experiência profissional que possuem na prestação de serviços. Ademais, poderá contribuir na elaboração de programas de QVT voltado para os servidores idosos, uma vez que, foram levantadas várias questões e apresentados vários resultados que podem auxiliar neste sentido.

8. REFERÊNCIAS

- BACELAR, R. **Envelhecimento e produtividade**: processos de subjetivação. – 2. ed. ver. – Recife: Fundação Antônio dos Santos Abranches – FASA, 2002.
- BARRETO, L. M. T. S et al. **Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015. IV Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Florianópolis/SC, 23 a 25 de 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1997.
- BEZERRA, F. C; ALMEIDA, M. I. de; NÓBREGA-THERRIEN, M. S. Estudos sobre envelhecimento no Brasil: revisão bibliográfica. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio e Janeiro, 2012; v. 15, n. 1, p. 155-167.
- BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/dunya ed., 1997.
- BRASIL. **Lei Nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília: Ministério da Educação, 2005.
- BRASIL. **Lei Nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. O regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990.
- CAMARANO, A. A. **Texto para discussão nº 830 - O idoso brasileiro no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2001.
- CAMARANO, A. A; KANSO, S.; MELLO, J. L. Como vive o idoso brasileiro? In: CAMARANO, A. A. **Os Novos idosos brasileiros**: muito além dos 60. Rio de Janeiro: IPEA, 2004.
- CAÑETE, I. **Humanização**: desafio da empresa moderna: a ginástica laboral como um caminho. – 2. ed. – São Paulo: Ícone, 2001.
- CARDOSO, I. P. Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público. **Revista eletrônica EJE**, n.5 ano 2, 11 out. 2012. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/institucional/escola-judiciaria-eleitoral/revistas-da-eje/artigos/revista-eletronica-ano-ii-no-5/desafios-e-solucoes-para-a-gestao-de-recursos-humanos-no-setor-publico>. Acesso em: 28 set. 2015.
- CARRERA-FERNANDEZ, J.; MENEZES, W. F. O Idoso no mercado de trabalho: uma análise a partir da região metropolitana de Salvador. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 32, n. 1, p. 52-67, jan./mar. 2001.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 610 p.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. – 7. ed.- ver. e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista Fae Business**. n. 7, p. 32-34 Nov./2003. Disponível em: <http://www.metri.arq.br/saiba_mais/Qualidade_vida.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2015.

DAMASCENO, F. S.; CUNHA, M. S. Determinantes da participação do idoso no mercado de trabalho brasileiro. **Teoria e Evidência Econômica** - Ano 17, n. 36, p. 98-125, jan./jun. 2011.

DEBERT, G. G.; SIMÕES, J. A. Envelhecimento e velhice na família contemporânea. In: FREITAS, E. V. de et al. **Tratado de geriatria e gerontologia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FURTADO, A. **A participação do idoso no mercado de trabalho brasileiro**. Consultoria legislativa, 2005. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br/>>. Acesso em: 24 out. 2015.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed.- 12. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Síntese de indicadores 2011**. Rio de Janeiro, IBGE, 2012.

IIIDA, I. **Ergonomia: projeto e produção**. 2. ed. – São Paulo: Blucher, 2005.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. – São Paulo: Atlas, 1994.

MARON JUNIOR, J.C. **Por trás do sucesso das empresas**: desenvolva habilidades e competências para uma gestão moderna e de resultados. – Viçosa, MG: Aprenda Fácil, 2011.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. G. de. A escola das Relações Humanas. In: Teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NERI, A. L. Envelhecer bem no trabalho: Possibilidades Individuais, organizacionais e Sociais. **Revista A Terceira Idade**, São Paulo, v. 13, n. 24, p. 7-27, abr. 2002.

ODEBRECH, T. A. C.; PEDROSO, R. Qualidade de Vida no Trabalho: Diferentes percepções de um mesmo processo. **Revista Olhar Científico** – Faculdades Associadas de Ariquemes – v. 01, n.1, ago./dez. 2010. Disponível em:

<<http://www.olharcientifico.kinghost.net/index.php/olhar/article/viewFile/25/26>>.

Acesso em: 10 jan. 2015.

ODEBRECHET, C.; GONÇALVES, L. O.; SELL, I. O Envelhecimento do trabalhador: da fisiologia a função laboral: aspectos a serem incrementados na análise ergonômica. In: **Anais...** ABERGO, Gramado, set. 2001.

PEIXOTO, C. E. Aposentadoria: retorno ao trabalho e solidariedade familiar. In: PEIXOTO, C. E (Org.). **Família e Envelhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 57-84.

PEREIRA, J. M. Os desafios da administração pública contemporânea. País Sociedade Aberta, **Jornal do Brasil**, 04 mai. 2011. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/sociedade-aberta/noticias/2011/05/04/os-desafios-da-administracao-publica-contemporanea/>>. Acesso em: 28 set. 2015.

PÉREZ, E. R.; WAJNMAN, S.; OLIVEIRA, A. M. H. C. Análise dos determinantes da participação no mercado de trabalho dos idosos em São Paulo. **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 269-286, jul./dez. 2006.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SANTOS, V. M. V. **Modelo de avaliação de projetos enfoque cognitivo e ergonômico**. Florianópolis, 2001. 259p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SILVA, S. F.; NOGUEIRA, A. J. F. M. Relações de trabalho e a organização sindical do setor público: desafios para gestão de recursos humanos. In: FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C (org.). **Gestão de Pessoas**: práticas modernas e transformações nas organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, R. M. H. de. A influência do ambiente institucional e organizacional no desenvolvimento rural das propriedades produtoras de leite na região extremo-oeste catarinense. 2011. 123 f. Dissertação (mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Toledo, PR.

TAVARES, M. F. **Trabalho e longevidade**: como o novo regime demográfico vai mudar a gestão de pessoas e a organização do trabalho. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Qualitymarck Editora, 2015.

VANZELLA, E.; NETO, E. A. L.; SILVA, C. C. A Terceira Idade e o Mercado de Trabalho. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, v. 14, n. 4, p. 97-100, 2011.

VECCHIA, R. D.; RUIZ, T.; BOCCHI, S. C.M.; CORRENTE, José Eduardo. Qualidade de vida na terceira idade: um conceito subjetivo. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 8, n. 3, p. 246-252, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

WAJNMAN, S.; OLIVEIRA, A. M. H. C.; OLIVEIRA, E. L. Os idosos no mercado de trabalho: tendências e consequências. In: CAMARANO, A. A. **Os Novos idosos brasileiros**: muito além dos 60. Rio de Janeiro: IPEA, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Ana Thorrell. – 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**ARTIGO II – RELACIONAMENTO INTERGERACIONAL E
DINÂMICA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO DOS SERVIDORES
IDOSOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, MG.**

1. RESUMO

Objetivou-se averiguar a percepção dos servidores técnico-administrativos idosos, de uma Instituição de Ensino Superior em nível federal, sobre o relacionamento intergeracional no ambiente organizacional, bem como sua influência na organização do trabalho. A pesquisa foi realizada junto aos servidores, lotados nos cargos de nível intermediário e superior na Universidade Federal de Viçosa (UFV). A pesquisa teve caráter descritivo-exploratório, tendo utilizado o método estudo de caso e, como instrumento de coleta de dados, questionário socioeconômico, analisado por meio do SPSS, e entrevista semiestruturada, aplicada a 94 servidores de ambos os níveis, que foi analisada com auxílio da técnica de análise de conteúdo. Os servidores consideraram o relacionamento intergeracional bom e, quase metade deles, relataram existir troca de aprendizado. No entanto, a influência deste relacionamento na organização do trabalho na UFRV, foi percebida positivamente pela maioria dos servidores do nível intermediário, enquanto que, os servidores do nível superior o perceberam negativamente.

Palavras chave: Relacionamento entre Gerações, Envelhecimento e Trabalho, Geração, Intergeracionalidade Organizacional.

2. ABSTRACT

The goal of this article is to verify the perception of the elderly technician administrative workers in a federal level superior teaching institution, about the intergenerational relationship in the organizational environment as well its influence in the work organization. The research was carried out together workers in intermediate and high level positions at Federal University of Viçosa. The research was categorized as descriptive-exploratory, using the method of case study, and in order to get the data, it was used a socioeconomic questionnaire analyzed by SPSS, a semi structured interview applied for 94 workers in both levels, analyzed with content analysis. The workers considered the intergenerational relationship good, almost half of them stated there is learning changes between the generations. So, the influence of this relationship in the work organization at UFV was realized positively by most of the workers in intermediate level, as the ones in superior level realized it negatively.

Keywords: generation relationship, aging and work, generation, organizational intergeneration.

3. INTRODUÇÃO

O envelhecimento, assim como a infância, a adolescência e a fase adulta é parte do ciclo da vida e é marcado por mudanças biopsicossociais específicas, que variam de indivíduo para indivíduo. Também é considerado um processo complexo que traz implicações tanto para quem o vivencia como para a sociedade (FRAIMAN, 1995; ALAMO, 2004).

O envelhecimento populacional tem se colocado como experiência vivenciada mundialmente nas últimas décadas. No caso do Brasil, essa realidade não é diferente. Tal fato tem sido amplamente discutido pela academia, tornando-se tema de diversas pesquisas.

Em consequência deste novo perfil demográfico, a população tem experimentado um maior convívio entre as diferentes gerações. Nesse sentido, Tavares (2011) argumenta que, devido a maior presença de idosos nas famílias, é comum a convivência no mesmo lar, de no mínimo três gerações, o que vem alterando as configurações familiares, bem como as transferências de bens e recursos. No entanto, quando o assunto são trocas intergeracionais, estas não se limitam ao âmbito familiar, há também o convívio social, o qual muitas vezes se dá principalmente no ambiente de trabalho.

Diante do panorama do envelhecimento populacional, Wajnman *et al.* (2004) colocam que é inevitável o aumento de pessoas com mais de 60 anos na População Economicamente Ativa (PEA) brasileira, sendo que em 2020, espera-se que pelo menos, 13% da PEA seja formada por pessoas que estão nesta faixa etária.

Em face ao apresentado, acredita-se que, cada vez mais, os espaços organizacionais serão abarcados tanto pelas trocas quanto pelos conflitos intergeracionais. Tal fato leva-nos a acreditar na relevância de se priorizar estudos que enfoquem o relacionamento entre as diferentes gerações no ambiente organizacional.

Neste sentido, objetivou-se averiguar como tem se dado na percepção dos servidores técnico-administrativos idosos, de uma instituição de ensino federal, o relacionamento intergeracional no ambiente organizacional, bem como sua influência na organização do trabalho. Uma vez que o proposto

envolve a questão do envelhecimento, inicialmente discorreu-se sobre este assunto. Posteriormente, para melhor entendimento das percepções dos servidores quanto ao objeto de estudo proposto, buscou-se na literatura o que os autores têm discutido acerca do relacionamento intergeracional e trabalho.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1. Envelhecimento

O envelhecimento caracteriza-se como um processo cumulativo, em que ocorre uma deterioração do organismo maduro que pode incapacitar a pessoa a desenvolver algumas atividades, portanto considera-se que tal processo é irreversível, universal e não-patológico (ROCHA *et al.*, 2007). Assim, tais autores afirmam que, de acordo com Kalache (1987), a velhice não significa doença, mas um processo natural que, a partir do nascimento, ocorre ao longo de toda vida, considerando que muitas pessoas conservam a saúde até a idade avançada.

Ao se tratar de envelhecimento é preciso considerar tanto as alterações físicas, quanto as psicológicas do organismo, como mecanismos de interação dos indivíduos na sociedade. No entanto, segundo Bacelar (2002), tais mudanças não ocorrem da mesma forma para todos, há pessoas que mesmo apresentando características físicas da velhice apresentam uma visão de mundo atualizada, enquanto outras resistem ao novo, considerando-se recolhidas ao passado e no final da jornada. Corroborando, Alamo (2004) considera que as diferenças no processo de envelhecimento são determinadas tanto por fatores genéticos, como outros, os quais se destacam: o estilo de vida, características do meio ambiente e estado nutricional de cada um.

Bacelar (2002) enfatiza que o termo “velhice” não apresenta apenas um conceito, uma vez que, a idade cronológica do indivíduo pode não ser igual à idade social e biológica. Assim a autora coloca que nos países desenvolvidos, o conceito cronológico é determinado a partir dos 65 anos e nos países em desenvolvimento, a partir dos 60 anos.

Para Salgado (2007), o envelhecimento é resultado de um aprendizado permanente, o qual é mantido ou modificado por ações educativas, tornando o processo positivo ou negativo, sendo que esta etapa inédita da vida traz novas formas de comportamentos que devem ser aprendidos e desenvolvidos.

Karsh (2003) coloca que, apesar de o envelhecimento populacional ser uma consequência natural do desenvolvimento e modernização no Brasil,

transformou-se em um grave problema social observando as condições de vida e bem-estar social a que está submetida a população idosa.

Já na visão de França (2008), o envelhecimento mundial não é apenas um privilégio, mas uma conquista da modernidade. Sendo que, o desafio sempre será manter os padrões de saúde e independência em idosos da mesma idade, uma vez que o processo não é igual em todas as sociedades. Esses padrões precisam ser priorizados, não para adicionar anos e sim para adicionar qualidade à vida.

Neste sentido, ao observar o panorama do processo de envelhecimento da população brasileira, verifica-se que ele foi extremamente rápido, ocorrendo no espaço de poucas décadas e, embora já viesse sendo detectado e anunciado há algum tempo pelos demógrafos, a sociedade brasileira demorou começar a ter consciência de sua extensão e das profundas implicações que ele acarreta em vários aspectos da vida nacional (BRASIL, 2004).

Segundo Pereira (2005), as implicações sobre a longevidade parecem insuperáveis sob o ponto de vista das relações institucionais e sociais que dão forma à vida diária dos cidadãos – participação no mercado de trabalho, estado civil e relações intergeracionais.

Ressalta-se ainda que, os indivíduos, ao envelhecerem, podem apresentar, junto às transformações corporais e sociais, mudanças psicológicas como baixa autoimagem e autoestima, alterações afetivas e mentais e dificuldades de enfrentar novas situações, que requerem apoio, uma vez que é necessário trabalharem, tanto com perdas orgânicas como afetivas e planejar o futuro adaptando-se a novos papéis (PAPALÉO, 1996).

Neste contexto, uma nova arquitetura do envelhecimento é uma das conclusões do Fórum Mundial do Envelhecimento, organizado pelas Nações Unidas em Madri, em 2002 (FRANÇA, 2008). Esta requer políticas que removam obstáculos e facilitem contribuições, aproximando as possibilidades e evitando os estereótipos e os mitos, o que implica não considerar o envelhecimento como homogêneo em todo mundo. Envolve ainda a flexibilidade do local de trabalho, mantendo as pessoas ativas até quando queiram, considerando as oportunidades, a educação continuada e os estilos de vida mais saudáveis.

De acordo com Costa (2007), entre pessoas que trabalham com vínculo empregatício, é comum a manifestação de ansiedade e de insegurança em relação ao futuro, quando se aproxima a aposentadoria. Devido a isto, este é um período que merece uma reflexão conjunta de profissionais que se preocupam com a qualidade de vida dos idosos.

Diante do apresentado, percebem-se as várias facetas do envelhecimento populacional, sendo uma delas, o envelhecimento da força de trabalho. Assim, afim de melhor entender e discutir os resultados encontrados, foi realizada a seguir uma revisão sobre o que os autores tem discutido à respeito da questão relacionamento intergeracional e trabalho.

4.2. Relacionamento intergeracional e trabalho

Antes de adentrar no tema propriamente dito, para melhor entendimento do assunto, eis o conceito do que vem a ser geração de acordo com Karl Mannheim (1993, *apud* SARMENTO, 2005, p.364):

Para o sociólogo húngaro, o conceito de “geração” entronca na sociologia do conhecimento que se propôs a levar a cabo e corresponde a um fenômeno cuja natureza é essencialmente cultural: a geração consiste num grupo de pessoas nascidas na mesma época, que viveu os mesmos acontecimentos sociais durante a sua formação e crescimento e que partilha a mesma experiência histórica, sendo esta significativa para todo o grupo, originando uma consciência comum, que permanece ao longo do respectivo curso de vida.

De acordo com Ariès (1981) e Featherstone (1998) citados por Ferrigno (2011), a concepção de geração como é conhecida atualmente, surge apenas na idade média, através das profundas transformações que ocorreram tanto na sociedade quanto nas famílias. E, até o século XVIII as fases da infância e adolescência se confundiam, sendo que as gerações passaram a ser mais estudadas apenas no período moderno. Especificamente, no século XX, a velhice torna-se objeto de atenção com o desenvolvimento da gerontologia. Logo, é na modernidade, que surge a diferenciação conceitual e a normatização das gerações.

Conforme Moragas (2004), após a Segunda Guerra Mundial os grupos sociais foram estabelecidos a partir de critérios de eficiência e produtividade supondo uma segmentação da sociedade por idade. O modelo de produção

vigente passou a prezar pela produtividade e desprezar as relações sociais supondo a ruptura do diálogo entre as gerações e a perda da integração social saudável através do contato entre sujeitos de diferentes idades. Neste sentido, Pacheco (2003) comenta que com o passar dos anos, a educação obrigatória elevou o nível de escolaridade dos mais jovens, aumentando as chances destes estarem mais capacitados e aptos aos melhores lugares, fato que alargou o espaço entre as gerações e fez com que os idosos experimentassem um declínio no seu status.

Dentro do contexto apresentado por Pacheco (2003), contrapõe Barreto *et al.* (2010) apoiando-se em Eurofound (2009) os quais afirmam que o envelhecimento da força de trabalho traz como uma de suas consequências a ocorrência de uma vida de trabalho mais longa, implicando uma maior convivência entre todos os grupos de idade no trabalho, além de possibilitar a aprendizagem ao longo da vida e a promoção da saúde. Outro aspecto vinculado às mudanças demográficas relaciona-se à escassez de competências, ou seja, a uma carência de trabalhadores altamente qualificados em todos os níveis de habilidades (SHRM, 2008 *apud* BARRETO *et al.*, 2010).

A divergência entre as ideias dos autores Pacheco (2003) e Barreto *et al.* (2010) pode estar ocorrendo no sentido de que, mesmo os jovens tendo mais escolaridade, a experiência que os idosos adquirem ao longo da vida lhes proporciona tais competências que lhes são próprias, permitindo a estes um bom desempenho no trabalho. E, especificamente em relação à escassez de competências, acontece que, por um lado têm-se os jovens com mais escolaridade, no entanto, sem a prática, e, por outro se tem os idosos, com a experiência e a prática adquiridas ao longo da sua jornada de trabalho e somando-se ao fato de que com as aposentadorias, a falta de prática dos mais jovens ocasionará uma falta de mão de obra capacitada no mercado de trabalho.

Newman (2011) defende que ao juntar as diferentes gerações em uma estrutura de sociedade gera benefícios para todos, com melhoras no ritmo natural das famílias e comunidades. Esta autora ainda diz que, quando a sabedoria e experiência de um idoso se juntam à criatividade e vitalidade do jovem, é possível criar nações que adotem a solidariedade intergeracional e deem oportunidades para todas as gerações a fim de que desenvolvam seu

máximo potencial social, físico e intelectual. Todavia, segundo Pszemirower e Pochtar (2011), infelizmente, as atividades que promovem as relações entre gerações são frequentemente desvalorizadas ou não são valorizadas o suficiente.

Lima (2008) acredita que, o estudo geracional torna-se fundamental na medida em que cada grupo etário possui características próprias que são importantes na compreensão de como uma geração influencia a outra e como cada uma é vivenciada.

Embora ainda insuficiente, os estudos intergeracionais, de acordo com Bengtson (2001) citado por Rodrigues (2011), assumem maior importância em âmbito social e político em decorrência de três fatores: por mudanças demográficas na população por idade, resultando em um aumento na quantidade de tempo compartilhado por várias gerações; interesse cada vez maior dos avós e de outros parentes na satisfação das necessidades da família; e a força da solidariedade intergeracional ao longo do tempo.

Assim, segundo Barros (2006), a questão das gerações é acompanhada por reflexões acerca tanto de sociabilidades quanto de experiências de vida de diferentes grupos etários e segmentos sociais. Sendo assim, está intrinsecamente relacionada à problemática das mudanças sociais à qual estamos vivenciando em ritmo cada vez mais acelerado.

Neste sentido, vários autores tem se dedicado ao tema e também alguns documentos já destacam a importância de se promover o diálogo entre as gerações. Um desses documentos se refere às Organizações das Nações Unidas, que promoveu em 1999, o “Ano Internacional dos Idosos”, apresentando como lema “Rumo a uma sociedade para todas as idades”. O evento foi cenário para atividades que tiveram como protagonistas crianças, jovens, adolescentes e idosos em quase todo o mundo (PSZEMIAROWER e POCHTAR, 2011).

Com o referido evento, no ano Internacional do Idoso, surgiu a Declaração de Quebec (2), da qual segue o seguinte artigo:

Artigo 6: Os idosos, que representam uma história viva, têm o dever de preservar o patrimônio cultural e de transmiti-lo, por todos os meios de comunicação que estejam a sua disposição, para outras gerações, que, por sua vez, ajudarão a proteger e desenvolver esse patrimônio. As diversas instituições, como família, instituições de

ensino, meios de comunicação e empresas, devem contribuir para o desenvolvimento e a transmissão desse patrimônio cultural (PSZEMIAROWER; POCHTAR, 2011, p. 53).

Quanto aos estudos na área, alguns deles têm dado conta de que, em comparação com os mais jovens, os idosos são mais satisfeitos no trabalho e mostram taxas mais baixas de absenteísmo, de intenção de mudar de emprego e de acidentes de trabalho. Os trabalhadores mais velhos parecem ser mais controlados por recompensas intrínsecas, enquanto os mais jovens são mais controlados pelas extrínsecas (NERI, 2002).

Entretanto, um dos fatores que podem estar afetando o desempenho, a motivação e a imagem social dos mais velhos, perante a eles e a sociedade, é o acesso às tecnologias. De acordo com Sugar (1996) citado por Neri (2002), há falta de oportunidades para aquisição das habilidades necessárias à administração de novas tecnologias. Assim, na sociedade tecnologicamente avançada, os conhecimentos mais recentes não são possuídos pelos mais velhos, mas sim pelos jovens e, com frequência, se evidencia a importância dos avanços tecnológicos para a formação destes, esquecendo-se dos valores humanísticos e sociais, o que resulta em um privilégio dos mais jovens no mercado de trabalho e uma crescente competitividade entre as gerações (MORAGAS, 2004; MOTTA, 2007).

Porém, o risco que os trabalhadores mais velhos apresentam em detrimento dos mais jovens ou pelo declínio no desempenho, pode fazê-los desenvolver estratégias adaptativas para manter o emprego e a autoestima. Para tanto, eles podem reestruturar sua hierarquia de metas; podem evitar envolvimento com altas exigências; podem aprender a racionalizar o uso do tempo, delegar responsabilidades, adotar um estilo participante de administração e a administrar a própria imagem social (NERI, 2002).

Neste sentido, o ambiente organizacional também pode contribuir para que os idosos tenham melhor desempenho no trabalho e melhor autoestima:

O ambiente organizacional pode beneficiar o trabalhador mais velho pela seleção, otimização e compensação de oportunidades educacionais que ajudem a desenvolver suas habilidades, seus valores e suas atitudes em relação ao trabalho e, além disso, promovam a saúde, a segurança e a qualidade do ambiente ecológico. As oportunidades educacionais podem ser críticas à adaptação de trabalhadores mais velhos, principalmente em situações de trabalho cognitivamente mais exigentes. Elas também

podem ser usadas para ajudar o trabalhador mais velho a enfrentar desafios resultantes do processo de envelhecimento normal, como é o caso específico das perdas em memória, quando é possível usar instrução e treinamento (NERI, 2002, p. 22).

Segundo França *et al.* (2010) as organizações de trabalho, com ações dos órgãos de recursos humanos, podem facilitar a redução do preconceito contra os trabalhadores idosos, fomentando projetos que aproximem as gerações. Neste sentido, os mais velhos podem participar dos projetos de treinamento de pessoal, bem como contribuir para repassar os conhecimentos da memória organizacional.

Diante deste panorama, acredita-se que os idosos podem contribuir muito no ambiente organizacional. Isto se deve ao fato tanto por se basearem nas suas experiências anteriores que lhes permitiram adquirir uma base de conhecimento e habilidades, quanto por serem capazes de usar certas características do ambiente de trabalho como suportes para o seu desempenho (NERI, 2002).

Contra-pondo-se a sociedade organizativa do século anterior, a qual pregava a segregação etária por gerações, o objetivo atual de todos os partidos políticos é conseguir a maior participação dos idosos na vida social e econômica, juntamente com as gerações, contribuindo para uma sociedade integrada por todos os grupos garantindo estabilidade na democracia (MORAGAS, 2004). Neste sentido, França *et al.* (2010) dizem que a solidariedade intergeracional pode reverter não só na quebra de preconceitos sociais frente ao envelhecimento, como também contribuir para a melhoria da qualidade de vida de jovens e idosos.

É comum a visão de que o processo educacional ocorre da ação da geração adulta sobre a geração imatura. No entanto, apoiando-se em Durkeim e Mannheim, Ferrigno (2011) chama atenção para a reciprocidade de influências nas relações entre as gerações, embora considere que a reciprocidade na noção de educação, enquanto processo de socialização dos jovens, raramente seja percebida.

Contudo, o que se percebe, no nosso país, é que muitas vezes as relações entre as gerações tem sido problemáticas. De acordo com Magalhães (1989), nota-se que há uma visão distorcida e preconceituosa em relação à velhice. Esta se dá pelo distanciamento ou indiferença aos idosos, aos

preconceitos em relação à competência para o trabalho, para a vida social, política e cultural, se estendendo até pela simples convivência no lazer. Há uma tendência em subestimar tudo que é velho e valorizar tudo que é novo. A sociedade contemporânea parece perder o sentido e a importância da memória histórica, cultural, artística ou até mesmo natural.

Diante disso, ressalta-se a importância de se realizar estudos a fim de desmistificar tal visão, mostrando para a sociedade que no convívio entre as gerações há lugar para todos, onde cada um tem sua contribuição.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1. Local de estudo, população e amostra

A presente pesquisa foi realizada em Viçosa-MG, localizada ao norte da Zona da Mata do Estado de Minas Gerais, a uma distância de 225 km da capital Belo Horizonte. O município possui uma área geográfica de 300,2 Km², sendo considerada de médio porte, possui aproximadamente 76.745 habitantes (IBGE, 2015).

O campo de estudo foi a Universidade Federal de Viçosa (UFV). Esta Instituição originou-se da Escola Superior de Agricultura e Veterinária (ESAV), criada pelo Decreto nº 6.053, de 30 de março de 1922, do então Presidente do Estado de Minas Gerais, Arthur da Silva Bernardes (UFV, 2013). Atualmente esta Instituição conta com três *campi* – Viçosa, Rio Paranaíba e Florestal. No entanto, a realização desta pesquisa se deu no *campus* de Viçosa por ser o mais antigo e possuir em seu quadro técnico-administrativo, um maior número de servidores idosos.

Através dos dados fornecidos pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PGP) da UFV, constatou-se, no ano de 2015, um total de 2.415 servidores técnico-administrativos nos três *campi*, sendo 185 em Rio Paranaíba, 82 em Florestal, 27 em CEFETs e 2.121 em Viçosa. Para o estudo foram considerados os servidores técnico-administrativos idosos, lotados nos cargos de nível intermediário (níveis C e D)⁶ e no nível superior (nível E), nas diversas funções da Instituição do *campus* de Viçosa. A partir dos dados informados pela PGP, evidenciou-se 175 servidores idosos lotados no nível intermediário e 46 no nível superior, somando 221 servidores idosos. Entretanto, destes, 4 estavam de licença médica no período da pesquisa, 18 aposentaram-se entre o período do levantamento dos dados na PGP e o início da pesquisa de campo; 6 relataram não ter disponibilidade de tempo para participarem; 1

⁶ De acordo com a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, o Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativos está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E. Os cargos de nível C e D exigem para ingresso desde o ensino fundamental incompleto até o ensino médio completo com especialização, curso profissionalizante ou técnico. Os cargos de nível superior exigem curso superior completo e raros cargos aceitam ensino fundamental e/ou médio completos com especialização na área (BRASIL, 2005).

servidora era surda-muda (excluída devido a falta de habilidade da pesquisadora em lidar com a deficiência e, portanto, coletar os dados); 13 estavam prestando serviço fora do *campus* de Viçosa, tornando inviável o deslocamento até os mesmos por estarem em outras cidades, e, 22 não quiseram participar da pesquisa. Logo, a amostra foi constituída de 149 servidores, sendo 122 do nível intermediário e 27 do nível superior.

É importante ressaltar que o questionário socioeconômico foi aplicado aos 149 servidores. A entrevista seguiu a técnica de “saturação teórica”. De acordo com Gil (2009), este é o procedimento mais adequado para a determinação do número de casos e consiste no adicionamento progressivo de novos casos, até o instante que o incremento de novas observações não conduz a um aumento significativo de informações. Portanto foram entrevistados 68 servidores do nível intermediário e 26 do nível superior.

5.2. Caracterização da Pesquisa

A pesquisa teve um caráter descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com Triviños (2013), os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema e os estudos descritivos visam descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Conforme Gil (2009), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, aprimorando ideias e descobrindo intuições. O seu planejamento é bastante flexível considerando os variados aspectos relativos ao fato estudado.

Como método foi adotado o estudo de caso, uma vez que Yin (2010, p. 24), o resume como um método que permite ao investigador reter características holísticas e significativas dos eventos da vida real - como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, entre outros. O referido autor complementa que, o estudo de caso, é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real. Portanto, o referido método contribuiu para discutir a temática relacionamento intergeracional na organização de trabalho, na percepção dos servidores idosos da Universidade Federal de Viçosa.

No entanto, segundo Gil (2009), é importante ressaltar que a objeção do estudo de caso refere-se à dificuldade de generalização. Pois os propósitos deste método não são de proporcionar conhecimento preciso das características de uma população, mas sim de dar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

5.3. A coleta dos dados

Os participantes do estudo foram contatados por telefone. Neste contato eles foram informados sobre a pesquisa, sendo convidados a participarem. Considerou-se um horário que não prejudicasse o ciclo normal da rotina do serviço, uma vez que a coleta dos dados ocorreu no próprio setor de trabalho do servidor.

Antes de iniciar a entrevista, o participante foi esclarecido sobre a pesquisa e orientado a ler e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Para caracterizar o perfil socioeconômico dos entrevistados, foi utilizado um questionário socioeconômico que continha as seguintes variáveis - sexo, estado civil, nível de escolaridade, renda e número de filhos.

Na entrevista semiestruturada, por meio da variável relacionamento intergeracional no trabalho, buscou-se a estratégia para atender o objetivo do estudo.

5.4. Análise dos dados

Os dados obtidos por meio do questionário socioeconômico foram tabulados no programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 15.0, sendo realizada uma análise univariada (média) para tratamento dos mesmos.

Para analisar a entrevista semiestruturada, foram observadas as semelhanças e a frequência com que certos fatos foram relatados. Buscou-se identificar nas falas quais foram as principais percepções dos entrevistados, nas suas vivências no dia a dia do trabalho, sobre relacionamento intergeracional no trabalho, promovendo-se assim a análise de conteúdo.

Segundo Vergara (2008), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados para identificar o que está sendo dito sobre o tema estudado. Refere-se a uma decomposição do discurso e identificação de unidades de análise ou grupos de representações para uma categorização dos fenômenos, a partir da qual se torna possível uma interpretação da realidade do grupo estudado.

De acordo com Severino (2007), a análise de conteúdo:

É uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob a forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritas, orais, imagens e gestos. Um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Trata-se de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações (SEVERINO, 2007, p.121).

É importante ressaltar que, com a permissão dos participantes, as entrevistas foram gravadas e, as falas transcritas e analisadas. Contudo, acredita-se que através do procedimento metodológico apresentado, foi possível compreender o fenômeno estudado.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1) Perfil socioeconômico

Primeiramente realizou-se uma divisão dos entrevistados, onde os servidores idosos que compõe o nível intermediário (Níveis C e D), foram nomeados de GRUPO 1, e os que compõe o nível superior (Nível E) de GRUPO 2, ambos do quadro técnico-administrativo da UFV, *campus* Viçosa.

A seguir realizou-se a caracterização do perfil socioeconômico dos entrevistados (Tabelas 1 e 2).

Tabela 1: Dados socioeconômicos do GRUPO 1 (n= 122)

Dados	Percentual (%)
SEXO	
Masculino	83,6
Feminino	16,4
IDADE (média em anos)	
Mínima	60
Máxima	69
ESTADO CIVIL	
Solteiros	4,9
Casados	73
Separados/divorciados	15,6
Viúvos	6,6
RENDA	
Até 3 SM*	18,9
De 4 a 5 SM	54,1
De 6 a 7 SM	17,2
Mais de 7 SM	9,8
ESCOLARIDADE	
Ensino fundamental incompleto	14,8
Ensino fundamental completo	8,2
Ensino médio incompleto	0,8
Ensino médio completo	31,1
Curso técnico	6,6
Curso superior incompleto	11,5
Curso superior completo	20,5
Especialização	6,6

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

*SM – Salário Mínimo

Tabela 2: Dados socioeconômicos do GRUPO 2 (n= 27).

Dados	Percentual (%)
SEXO	
Masculino	85,2
Feminino	14,8
IDADE (média em anos)	
Mínima	60
Máxima	66
ESTADO CIVIL	
Solteiros	14,8
Casados	59,3
Separados/divorciados	25,9
RENDA	
De 4 a 5 SM*	3,7
De 6 a 7 SM	7,4
Mais de 7 SM	88,9
ESCOLARIDADE	
Curso superior	40,7
Especialização	59,3

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

*SM – Salário Mínimo

Em relação à idade máxima encontrada, esta se deve ao fato de que a aposentadoria compulsória dos servidores ocorre aos setenta anos de idade conforme Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990). Ainda com relação à idade, é importante mencionar que parece estar ocorrendo, no GRUPO 1, um prolongamento para aposentadoria, uma vez que, em alguns depoimentos ficou evidente a questão econômica, pois ao se aposentarem perdem certos benefícios, e, como auferem salários inferiores aos servidores do nível E, este parece ser um fator diferencial que pode estar influenciando a decisão quanto à aposentadoria nos grupos pesquisados.

Quanto à educação, os resultados diferiram da média nacional. Verificou-se que a maioria dos entrevistados do GRUPO 1 (76,3%) e 100% do GRUPO 2, tinham no mínimo ensino médio, ou seja, oito anos ou mais de estudo, sendo que, a média de anos de estudo para pessoas acima de 60 anos no Brasil em 2011 foi de 4,4 anos (IBGE, 2012). Ressalta-se ainda que, o nível de escolaridade encontrado no GRUPO 1, muitas vezes, acima do exigido para os cargos, pode ter relação direta com o incentivo à qualificação prevista na Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005).

6.2) Percepção dos servidores técnico-administrativos idosos quanto ao relacionamento intergeracional.

No Quadro 1 estão os principais resultados obtidos, em ambos os grupos, sobre a percepção dos entrevistados quanto ao relacionamento intergeracional no trabalho e sua influência na organização do trabalho na UFV.

Quadro 1- Percepção dos servidores técnico-administrativos idosos da UFV sobre relacionamento intergeracional no trabalho e sua influência na organização do trabalho.

	GRUPO 1	GRUPO 2
1. Percepção dos entrevistados quanto ao relacionamento intergeracional no trabalho.	89% consideraram este relacionamento como sendo bom. Enquanto que um percentual de 4,5% disse não existir muito contato com os servidores jovens em seu setor e, o restante, preferiu não opinar.	79% consideraram este relacionamento como sendo bom. Enquanto que um percentual de 4,2% disse não existir muito contato com os servidores jovens em seu setor e, o restante, preferiu não opinar.
2. Percepção dos entrevistados quanto a troca de aprendizado entre as gerações.	43% mencionaram a troca de aprendizado, sendo que alguns argumentaram que, nesta troca, a experiência, o exemplo dos mais velhos é muito importante para o aprendizado dos jovens, e, que muitas vezes são os velhos que acabam passando o conhecimento para os jovens, por outro lado, também relataram aprenderem com os jovens.	42% afirmaram ocorrer troca de aprendizado.
3. Percepção dos entrevistados quanto aos jovens no trabalho.	12% comentaram que os jovens admitidos atualmente na Instituição estão muito preparados e capacitados; 31% percebem nos jovens a falta de responsabilidade e comprometimento para com a instituição; 11% falaram que os jovens estão chegando já querendo impor regras e mandar; 2% mencionaram a divisão de grupos no trabalho, referindo-se a grupo dos mais velhos e grupo dos mais jovens.	12% comentaram que os jovens que estão sendo admitidos atualmente na Instituição estão muito competentes para exercerem suas funções; 25% percebem falta de compromisso, de interesse e até mesmo motivação dos servidores jovens em comparação aos mais velhos.
4. Percepção dos entrevistados quanto a influência do relacionamento intergeracional na organização do trabalho na UFV.	53% dos entrevistados responderam não terem percebido nenhuma alteração, enquanto o restante disse estar influenciando. Destes últimos, 62% responderam que está melhorando a organização do trabalho na instituição e 38% afirmaram que	58,4% responderam não terem percebido nenhuma alteração, enquanto o restante disse estar influenciando. Destes últimos, 40%

	tais mudanças estão piorando a organização do trabalho.	responderam que está melhorando a organização do trabalho na instituição e 60% afirmaram que tais mudanças estão piorando.
--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quando questionados sobre como se dá o relacionamento com os jovens no ambiente organizacional, algumas respostas foram:

Eu acho excelente o relacionamento. Os meninos que estão entrando atualmente... o contato conosco, são de uma carinho e um respeito muito grande. E, um ou outro que tem um pouquinho de pré-conceito, mas... outra coisa que eu noto, é a vontade de aprender conosco. Essa troca de informação, tanto a gente recebe deles, como eles recebe da gente. (GRUPO 1, 62 anos, casado, nível D, mestrado, renda entre 4 e 5 SM, 4 filhos)

Olha, aqui os mais jovens são pessoas incríveis. Sinto uma maturidade neles... Aqui nunca tivemos conflitos nenhum até hoje, e há um bom relacionamento deles com a gente, há um respeito, uma coisa assim muito bonita. É um passar de informação que é uma troca muito bonita. (GRUPO 2, 63 anos, casada, nível E, curso superior, renda entre 6 e 7 SM, 0 filhos)

Acho o relacionamento bom, no meu setor não tem problema nenhum. (GRUPO 2, 62 anos, separado, nível E, curso superior, renda superior a 7 SM, 3 filhos)

Quanto a estes depoimentos, corrobora Barreto *et al.* (2010), ao comentarem que o envelhecimento da força de trabalho traz consigo a ocorrência de uma vida laboral mais longa, implicando uma maior integração entre todos os grupos de idade no trabalho, à qual possibilita a aprendizagem ao longo da vida. Portanto, a solidariedade intergeracional pode contribuir para reverter não só a quebra de preconceitos sociais frente ao envelhecimento, como também na melhoria da qualidade de vida de jovens e idosos (FRANÇA *et al.*, 2010).

Apesar da boa imagem acerca do relacionamento intergeracional, os servidores idosos relataram as várias percepções que possuem sobre os jovens no ambiente organizacional às quais são apresentadas a seguir:

[...] agora não há comprometimento, entendeu? Os mais novos que estão chegando eles não são tão comprometidos como a gente que está aqui há mais tempo. (GRUPO 2, 62 anos, casado, nível E, especialização, renda superior a 7 SM, 3 filhos)

Essa visão particularmente já tenho e alguns colegas já expressaram... é que hoje os mais novos não estão motivados, ou não estão com o mesmo espírito dos que já estão aqui. Vestir a camisa. Acho que... nem todos né, não pode generalizar, mas muitos às vezes não estão interessados em aprender ou receber algum conhecimento, a troca de informação né... eu acho que a gente tem percebido de muitos funcionários novos que não estão vestindo a camisa. (GRUPO 2, 60 anos, separado, nível E, curso superior, renda superior a 7 SM, 2 filhos)

Eles são meio teimosos, preguiçosos... você sabia que isso acontece muito mais? Eles pra adaptar a certas coisas... é pior que a gente. Às vezes eles não aceita a pessoa chegar e explicar né... e a gente já tá acostumado entendeu? Eles são muito modernos demais, às vezes não tem muita modernidade não. Às vezes o meio que a gente coisa, é até mais tranquilo, mais fácil. Mas eles são cabeça... cabeça meia dura tem hora. (GRUPO 1, 60 anos, nível C, separada, ensino médio completo, renda entre 4 e 5 SM, 2 filhos)

Quanto a este último depoimento, Motta (2007) comenta que, na esfera do trabalho, ocorre uma competição entre as gerações, em detrimento de melhores postos, uma vez há uma contínua mudança tecnológica e diminuição de emprego. Assim, devido à formação dos jovens priorizar a importância dos avanços tecnológicos, eles são privilegiados no mercado de trabalho por serem considerados como detentores de tal conhecimento. No depoimento abaixo também é percebido este contexto:

[...] eles têm mais oportunidade do que a gente. Eles (chefia) acatam muito mais as ideias dos mais novos do que os mais velhos. Eles têm mais oportunidade, isso aí acontece. (GRUPO 1, 66 anos, casado, nível C, ensino fundamental incompleto, renda até 3 SM, 3 filhos)

Abaixo verifica-se um depoimento em relação aos conflitos intergeracionais que estão ocorrendo na organização de trabalho UFV. No entanto, percebe-se que há certa dualidade de opinião na fala desta entrevistada:

Eu vejo isso com outros olhos... porque primeiro, quem tá chegando novo, eles estão assim querendo aparecer em cima de quem já está aqui, tipo assim: "você já está aí desocupa espaço porque agora sou eu, é minha vez...". Tem outro lado também de quem chega e tá querendo aprender, valoriza aquele mais velho que vai passar, porque tem algo pra passar né. Não é possível que não tenha né? Porque a pessoa mais velha no serviço tem alguma coisa pra passar. Então têm esses dois lados... alguém querendo aparecer e outro lado da pessoa que quer crescer junto com você, quer te ajudar e aprender (GRUPO 1, 61 anos, separada, nível D, renda entre 4 e 5 SM, 2 filhos).

Nesta fala a entrevistada percebe certo preconceito de alguns servidores jovens em relação aos servidores mais velhos. Com relação a isso, França *et al.* (2010) comentam que as ações dos órgãos de recursos humanos, nas organizações de trabalho, podem facilitar a redução do preconceito contra os trabalhadores idosos, fomentando projetos que aproximem as gerações, como por exemplo, inserindo estes no treinamento de pessoal para que possam repassar os conhecimentos da memória organizacional. Por outro lado, a entrevistada também percebe que alguns servidores jovens chegam querendo aprender com os mais velhos e, neste sentido, ela acredita que pode contribuir. Neri (2002) corrobora com este assunto ao dizer que os idosos podem muito contribuir no ambiente organizacional por se basearem nas suas experiências anteriores que lhes permitem uma base de conhecimentos e habilidades que dão suporte ao seu desempenho.

Olha o prazo de transição foi muito rápido, então eu acredito que a universidade não se preparou para essa transição e aí criou-se um conflito de geração... então eu sinto até uma tristeza nesse aspecto. Essa transição deveria ser feita de forma mais intensa pela administração... e hoje eu vejo esse conflito às vezes, o cara chegou hoje e já está dando normas... Então assim, para o bem da instituição você tem que respeitar cada ideia, mas muita gente não entende, esse pessoal mais antigo e menos esclarecido. Então acho sim, que existe esse conflito de geração, entre os que chegaram e os que estão mais antigos (60 anos, casado, especialização, renda entre 6 e 7 SM, 3 filhos).

Sobre este depoimento, corrobora Barros (2006) ao dizer que, a questão das gerações é acompanhada por reflexões acerca tanto de sociabilidades quanto de experiências de vida de diferentes grupos etários e segmentos sociais. Sendo assim, está intrinsecamente relacionada à problemática das mudanças sociais à qual estamos vivenciando em ritmo cada vez mais acelerado. Nesta fala, se percebe como o entrevistado sente necessidade de que a Instituição se prepare para esse convívio entre as gerações e possa mediar na resolução dos conflitos que possam surgir dele.

Ainda sobre o relacionamento intergeracional segue uma fala:

Eu acho que é bom ter alguém assim mais velho pra ele sentir mais incentivado também. Eu acho que isso é bom pra eles (GRUPO 1, 64 anos, casada, ensino médio completo, renda até 3 SM, 3 filhos).

Neste sentido, Lima (2008) diz que, o estudo geracional torna-se fundamental na medida em que cada grupo etário possui características próprias que são importantes na compreensão de como uma geração influencia a outra e como cada uma é vivenciada.

Ao se tratar da percepção dos servidores idosos quanto às trocas de aprendizado com os servidores mais jovens, foram apresentadas as seguintes percepções:

Presta atenção... as máquinas que eu aprendi a trabalhar, que eu trabalho com elas hoje, muitos funcionários que entraram precisam de ajuda nossa... porque eles não têm assim capacidade de trabalhar com máquinas pesadas igual nós trabalhamos. Então eles necessitam de ajuda nossa. Pra nós que já é mais velho no cargo, já tá acostumado com essas máquinas... no meu bom senso acho que eu sou obrigado a chegar perto dele e trocar uma ideia com ele e dar uma orientação. Mas eles chegam com alguma ideia também, conversa com a gente e ajuda. (GRUPO 1, 62 anos, separado, nível C, ensino fundamental incompleto, renda entre 4 e 5 SM, 4 filhos)

A troca é boa, os mais novos aprendem muito com os mais velhos e muitas vezes os mais velhos também aprendem muito com os mais novos, né? Isso é uma troca e tem acontecido. (GRUPO 1, 62 anos, casado, nível C, renda entre 4 e 5 SM, 3 filhos)

A minha parte, o que posso fazer eu faço. Tudo o que posso passar para eles, eu passo e dou inteira liberdade de perguntar e tudo mais. Então eu sou aberto a essa chegada dos mais novos e incentivo muito que isso venha trazer maior ganhos a Universidade. Não guardo nada, tudo o que sei passo pra eles. (GRUPO 1, 65 anos, casado, nível C, ensino superior completo, renda entre 4 e 5 SM, 3 filhos)

[...] tá chegando pessoas novas em idade e experiência, nova também na função né. Então eu acho muito importante a troca de experiência porque eu vejo que as pessoas me pedem muita opinião sobre determinado assunto pra se inteirar. Eu acho isso muito importante. O aprendizado é importante porque enquanto a gente ensina, a gente aprende também. Os mais novos aprendem com quem tem mais experiência e os mais velhos aprendem ao ensinar e adquirir mais conhecimento. (GRUPO 2, 63 anos, solteira, nível E, especialização, renda superior a 7 SM, 0 filhos)

Acho que esse é um processo dinâmico e muito importante pras pessoas. O jovem e o idoso, um complementa o outro. Se o jovem quiser andar rápido, ele observa o idoso porque aí ele vai ver onde ele está errando ou acertando né. Ao invés dele querer passar por dificuldades semelhantes... mas observando você também aprende muito. (GRUPO 2, 61 anos, separado, nível E, mestrado, renda superior 7SM, 2 filhos)

De acordo com Newman (1997 *apud* LIMA, 2008) a interação mútua das pessoas de uma geração com a outra pode contribuir para o crescimento e

desenvolvimento mútuo realçando suas próprias vidas. Caso o idoso seja um modelo de envelhecimento individual e social positivo para as gerações mais novas, há uma relação positiva entre os benefícios - preocupar-se, comunicar-se, colaborar e aprender. A troca intergeracional afeta comportamentos e valores, ajudando a moldar a sociedade. Essas interações entre os dois grupos de idade é fundamental para o desenvolvimento humano.

É muito comum na nossa sociedade a visão de que apenas os mais velhos contribuem com os ensinamentos aos mais jovens. No entanto, como afirma Ferrigno (2011) há uma reciprocidade na noção de educação, enquanto processo de socialização dos jovens a qual raramente é percebida.

Para Newman (2011), quando a sabedoria e a experiência de um idoso se juntam à criatividade e vitalidade do jovem, é possível criar a solidariedade intergeracional e dar oportunidades para todas as gerações desenvolver seu máximo potencial social, físico e intelectual. Neste sentido, Neri (2002), acredita que os idosos podem contribuir muito no ambiente organizacional, uma vez que podem ser capazes de usar certas características do ambiente de trabalho como suportes para o seu desempenho. E, especificamente neste estudo, percebe-se, por meio das falas dos servidores acima mencionadas, como que estes se sentem importante fonte de conhecimento e experiência na Instituição a qual servem, e ainda colaboram ativamente com a dinâmica organizacional.

No que se refere a percepção dos entrevistados quanto aos jovens no trabalho, verificou-se que no GRUPO 2 não houve nenhum caso em que relatassem a divisão entre servidores jovens e idosos no trabalho. Assim como não se percebeu que os jovens chegam querendo impor regras.

Quando questionados sobre a influência do relacionamento intergeracional na organização do trabalho na UFV, o resultado diferenciou-se entre os grupos. A maioria dos entrevistados do GRUPO 2, percebeu a ocorrência de mudanças na organização do trabalho de forma negativa, enquanto que no GRUPO 1, percebeu de forma positiva. Isso pode ser devido ao fato de que o GRUPO 2 possa ter uma visão institucional de forma ampliada devido aos cargos que estes ocupam, os quais são, muitas vezes de chefia, ou até mesmo por estarem mais próximos a estas. Seguem alguns depoimentos acerca deste item:

Sim, de forma positiva. Todos os lugares que converso. São ideias novas né, pessoas jovens, dinâmicas, querendo trabalhar. Isso interferiu muito positivamente. (GRUPO 1, 62 anos, casado, nível D, mestrado, renda entre 4 e 5 SM, 4 filhos)

Interfere. Por exemplo, a gente que está mais antigo, a gente tem mais preocupação nas análises sair tudo certinho... esse pessoal que tá chegando hoje novo, eles não estão nem aí. Eles fazem aquele trem ali, se der certo deu, se não der certo deu, se não deu tá soltando resultado pra lá e aí eu vejo aquele trem, eu fico irritado e fico até nervoso com aquilo. Aí eu não aguento e às vezes eu discuto com algum colega aqui. (GRUPO 1, 68 anos, casado, nível D, ensino médio completo, renda entre 4 e 5 SM, 4 filhos)

Assim, conforme coloca Moragas (2004), na sociedade tecnologicamente avançada, os conhecimentos mais recentes não são possuídos pelos mais velhos, mas sim pelos jovens e, com frequência, se valoriza a importância dos avanços tecnológicos para a formação dos jovens, esquecendo-se dos valores humanísticos e sociais, os quais os idosos podem muito ter para contribuir. Portanto, o que se verifica por meio dos depoimentos acima, é que, embora alguns entrevistados percebam os servidores jovens como pessoas dinâmicas e com muitas ideias inovadoras, outros percebem neles a falta do senso de ética e responsabilidade, que são valores humanísticos prezados pelos servidores mais velhos.

7. CONCLUSÕES

Considerando a percepção dos idosos sobre o relacionamento intergeracional na organização de trabalho UFV, pode-se concluir que, em ambos os grupos entrevistados, a maioria o percebe como sendo bom. Contudo, identificou-se que a forma como os grupos compreendem este tipo de relacionamento e sua influência na organização do trabalho diferiu-se um do outro.

Para o GRUPO 1, a maioria acredita que este relacionamento tem afetado de maneira positiva na organização do trabalho na Instituição, sendo que para o GRUPO 2, a maioria diz que há um prejuízo na mesma.

Na literatura pesquisada pode-se perceber como as trocas intergeracionais são importantes no âmbito social. E, especificamente, neste estudo, a troca de aprendizado foi um aspecto muito enfatizado por ambos os grupos e, pode definitivamente, ser um fator de grande relevância nesta Instituição, sendo que em muitos relatos se ouviu as lamentações dos servidores idosos sobre a perda da UFV com as aposentadorias.

É importante frisar que, embora tenham sido encontrados relatos de bom relacionamento e trocas intergeracionais entre os servidores da Instituição pesquisada, existe a presença de conflitos. Esses podem ser percebidos, sobretudo, por meio dos depoimentos em que relatam jovens como irresponsáveis e sem comprometimento com o trabalho. Ocorre assim um conflito de interesses institucionais, onde por um lado, o idoso sente-se compromissado com a Instituição e responsável pela qualidade dos serviços prestados, e, por outro lado, tem os jovens que são vistos por estes, como os que não querem compromissos e responsabilidades.

Contudo, sabe-se que os conflitos podem ter aspectos positivos ou negativos no ambiente organizacional. Portanto, a UFV deve se organizar no sentido de amenizar as consequências negativas que podem advir destes conflitos, tais como o clima de tensão e desmotivação para o trabalho. Neste sentido, a Instituição pode orientar os servidores que ocupam cargos de chefia para que fiquem atentos ao surgimento de algum tipo de conflito intergeracional em seus setores, para que possam promover estratégias para contê-los. Uma

proposta seria incentivar o desenvolvimento de atividades em conjunto entre os diferentes grupos etários, pois assim, os servidores jovens podem se tornarem mais comprometidos e responsáveis com o crescimento institucional.

Por outro lado, a Instituição deve conservar as consequências positivas dos conflitos. Um exemplo é continuar a estimular os servidores idosos a terem o comprometimento que estes consideram ter, por meio da valorização profissional, ou seja, eles devem ser elogiados pelo seu desempenho e serem referência e apoio aos servidores jovens.

Acredita-se na necessidade da UFV, atentar para os resultados encontrados nesta pesquisa, na perspectiva de melhor aproveitar essa mão de obra idosa, fonte de conhecimentos e experiência, para melhor capacitar e receber os jovens que são admitidos, evitando assim o conflito de gerações e os preconceitos que os servidores mais novos possam ter em relação aos servidores mais velhos.

Este foi um estudo de caso, não passível de generalizações. Contudo, sugere-se a realização de pesquisas que também levem em consideração a percepção dos servidores jovens em relação à temática. Pois assim, a UFV poderia ter uma visão mais ampla acerca da questão relacionamento intergeracional e organização do trabalho, podendo melhor se estruturar para lidar com o convívio entre gerações que tende a crescer nesta Instituição.

8. REFERÊNCIAS

ALAMO, A. R. **Sobrecarga psicofísica em familiares cuidadores de enfermos de Alzheimer**: causas, problemas y soluciones. *Psicologia online*, 2004. Disponível em: <<http://www.psicologia-online.com/colaboradores/delalamo/alzheimer.shtml>>. Acesso em: 18 ago. 2013.

BACELAR, R. **Envelhecimento e produtividade**: processos de subjetivação. – 2. ed. rev. – Recife: Fundação dos Santos Abranches-FASA, 2002. 151p.

BARRETO, L. M. T. S et al. Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015. **IV Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Florianópolis/SC, 23 a 25 de 2010.

BARROS, M. L. Sobre gerações, famílias e políticas sociais. In: BARROS, M. L. **Família e gerações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p.11-15.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Caderno de Atenção Básica – Idosos**. Brasília, 2004. Disponível em: <http://portal.saude.gov.br/arquivos/pdf/caderno_do_idoso_2007.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2013.

BRASIL. **Lei Nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília: Ministério da Educação, 2005.

BRASIL. **Lei Nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. O regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990.

COSTA, R. C. **A terceira idade hoje sob a ótica do serviço social**. Canoas: ed. ULBRA, 2007, 202 p. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em 13 ago. 2013.

FERRIGNO, J. C. Programas intergeracionais no Brasil. *Revista A terceira Idade*. São Paulo, SESC, v.22, n. 50, p. 74-91, mar. 2011.

FRAIMAN, A. P. **Coisas da Idade**. São Paulo: Editora Gente, 1995.

FRANÇA, L. **O desafio da aposentadoria**: o exemplo dos executivos do Brasil e da Nova Zelândia. – Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

FRANÇA, F. H. F. P; SOUZA, A. M. T. B; BARRETO, M. S. L. Programas intergeracionais: quão relevantes eles podem ser para a sociedade brasileira? **Revista Brasileira Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 519-531, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed.-12. Reimp.; São Paulo: Atlas, 2009.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades@**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=317130&search=minas-gerais|vicosa>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Síntese de indicadores 2011**. Rio de Janeiro, IBGE, 2012.

KARSCH, U. M. Idosos dependentes: famílias e cuidadores. **CAD. Saúde Pública**, v. 19, n. 3, p. 861-866, 2003.

LIMA, C. R. **Programas intergeracionais: um estudo sobre as atividades que aproximam as diversas gerações**. – Campinas, SP: Editora Alínea, 2008.

MAGALHÃES, D. N. **A Invenção Social da Velhice**. Rio de Janeiro, Ed. Papagaio, 1989, 1ª edição.

MORAGAS, R. M. As relações intergeracionais nas sociedades contemporâneas. **Revista A Terceira Idade**, v. 15, n. 29, Sesc, São Paulo, jan. 2004.

MOTTA, A. B. M. Família e gerações: atuação dos idosos hoje. In: BORGES, A.; CASTRO, M. G. **Família, gênero e gerações: desafios para as políticas sociais**. 1. ed. São Paulo: Paulinas, 2007. p. 111-134.

NERI, A. L. Envelhecer bem no trabalho: Possibilidades Individuais, organizacionais e Sociais. **Revista A Terceira Idade**, São Paulo, v. 13, n. 24, p.7-27, abr. 2002.

NEWMAN, S. Histórico, modelos, resultados e melhores práticas dos programas intergeracionais. In: **A terceira Idade: Estudos sobre envelhecimento**. SESC, v. 22, n. 50, p. 7-18, mar. 2011.

PACHECO, J. L. As universidades abertas à terceira idade como espaço de convivência entre as gerações. In: O. R. de M. Von Simson, A. L. Neri & M. Cachioni (orgs.). **As múltiplas faces da velhice no Brasil**. Campinas: Alínea, 2003, p. 223-250.

PAPALÉO, M.; PONTE, J. R. Envelhecimento: desafio na transição do século. In: PAPALÉO, M. **Gerontologia: a velhice e o envelhecimento em visão globalizada**. Rio de Janeiro: Atheneu, 1996, p. 3-12.

PEREIRA, R. J. **Análise da qualidade de vida de idosos: município de Teixeiras-MG**. 2005. 148f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Viçosa-UFV, Viçosa, MG.

PSZEMIAROWER, S.; POCHTAR, N. Relações intergeracionais como contribuição para a construção de uma *cultura de paz*. **Revista A terceira idade**. São Paulo, SESC, v. 22, n. 50, p. 48-65, mar. 2011.

ROCHA, F. C. V. et al. Análise da produção científica sobre o idoso na REBEn. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 60, n. 4, p. 449-51, jul./ago. 2007.

RODRÍGUES, L. G. Uma abordagem prática intergeracional no México. In: A terceira Idade: Estudos sobre envelhecimento. SESC, v. 22, n. 50, p. 35-47, mar. 2011.

SALGADO, M. A. Os grupos e a ação pedagógica do trabalho social com idosos. In: **A terceira Idade: estudos sobre envelhecimento**. Políticas públicas para habitação do idoso. São Paulo: SESC, v. 18, n. 39, p. 1-96, jun. 2007.

SARMENTO, M. J. Gerações e alteridade: interrogações a partir da sociologia da infância. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 91, p. 361-378, mai./ago. 2005. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 20 out. 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. – 23. ed. rev. e atualizada – São Paulo: Cortez, 2007.

TAVARES, V. O. **A aposentadoria do idoso do meio rural: implicações na administração dos recursos familiares e na qualidade de vida**. 2011. 119f. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Viçosa-UFV, Viçosa, MG.

TRIVIÑOS, A. N. S, 1928. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. – 1. ed. – 22. Reimpr.- São Paulo: Atlas, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV). Síntese histórica da UFV. Equipe de desenvolvimento web/UFV, 2013. Disponível em: <www.ufv.br>. Acesso em: 23 jan. 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WAJNMAN, S.; OLIVEIRA, A. M. H. C.; OLIVEIRA, E. L. Os idosos no mercado de trabalho: tendências e consequências. In: CAMARANO, A. A. **Os Novos idosos brasileiros: muito além dos 60**. Rio de Janeiro: IPEA, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Ana Thorrell. – 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora esse estudo tenha sido especificamente realizado com uma pequena parte da população idosa inserida no mercado de trabalho e própria de um determinado segmento, qual seja o setor público, os dados obtidos, ainda que não possam ser generalizados, permitem algumas considerações que vem ocorrendo em outros segmentos de trabalho, conforme literatura pesquisada.

De forma geral, os dados encontrados confirmam a continuidade dos idosos no mercado de trabalho, uma vez que, a maioria dos entrevistados já poderia ter se aposentado, mas permanecem na ativa. Evidenciou-se que, na percepção da maioria deles, não têm ocorrido mudanças significativas no ambiente de trabalho em termos das relações humanas no trabalho, em decorrência do processo de envelhecimento.

Contudo, os idosos de ambos os grupos que perceberam algum tipo de mudança, afirmaram em sua maioria, uma melhoria na sua QVT. Diante disso, pode se inferir que o prolongamento da vida laboral não tem sido fator prejudicial na QVT dos entrevistados idosos. Pelo contrário, a maturidade trouxe a experiência, o conhecimento, a melhor convivência e relacionamento, os quais vêm contribuindo de maneira positiva tanto na organização do trabalho quanto na QVT deles. Cabe ressaltar que, as mudanças ocorridas, na percepção dos servidores, foram de caráter pessoal, de indivíduo para indivíduo, não sendo propriamente de iniciativa da Instituição pesquisada. Sendo, o melhor tratamento por parte da chefia, um exemplo, que eles citaram como uma mudança que faz parte dos seus esforços ao longo da vida profissional que fez com que conquistassem a confiança de suas chefias.

Por meio das falas dos entrevistados e suas percepções acerca da motivação, verificou-se que estes apresentaram-se ainda bastante motivados e aptos a exercerem suas funções, bem como sentindo-se realizados por meio de seu trabalho. Portanto, percebeu-se que os fatores que mais contribuíram para um bom resultado quanto à variável motivação e moral, foram o relacionamento interpessoal, a garantia de emprego e a identidade na tarefa. Por outro lado, o *feedback*/reconhecimento e a orientação para as pessoas,

obtiveram médias mais baixas. Acredita-se assim, na importância da UFV em preocupar-se mais com a orientação e valorização de seus servidores idosos na perspectiva de que sua autoestima no trabalho não decaia com o processo de envelhecimento, além de proporcionar melhor qualidade de vida no trabalho a eles.

Ao referir-se à liderança, a maioria dos sujeitos pesquisados não perceberam mudanças significativas. No entanto, quando alguns mencionaram ter ocorrido, elas foram relacionadas ao melhor tratamento devido a experiência e confiança conquistadas ao longo da vida profissional, além de um melhor relacionamento. Cabe ressaltar que algumas necessidades citadas por um pequeno percentual dos entrevistados quanto a esta variável foram: mais valorização, melhor divisão das tarefas, diminuição de viagens a trabalho e inovação. Acredita-se que, se a UFV atentasse para a orientação às chefias ao melhor apoio sócio emocional e a orientação técnica aos seus servidores idosos, elevaria a QVT destes e manteria-se uma relação de compromisso com a produtividade institucional.

Quanto à comunicação, a maioria dos servidores pesquisados também não perceberam alterações. Todavia, alguns relatos deixaram evidente que o processo de comunicação melhorou no sentido de serem mais compreensivos e possuírem mais confiança de si e respeito com os demais. Por meio de alguns relatos foi constatada a necessidade de um melhor tratamento aos idosos quanto à comunicação, no sentido de terem mais respeito ao lidar com eles e um melhor entrosamento da equipe de trabalho, para que as informações sejam igualmente distribuídas entre os servidores novos e os mais velhos. Diante disso, embora tenha identificado um bom fluxo de informações entre os servidores do mesmo nível, admite-se que a UFV deve-se atentar a uma melhor integração das chefias para com seus subordinados, envolvendo seus servidores idosos, através de uma comunicação clara e eficiente, para que estes não percam a interatividade com sua equipe de trabalho.

Dos entrevistados, a maioria não percebeu qualquer modificação em relação à organização informal. Porém, uma minoria relatou mudança nos interesses do grupo de trabalho, o desenvolvimento de um relacionamento mais verdadeiro e respeitoso e passaram a se perceberem na posição de líder do grupo de trabalho, mesmo que informalmente. Verificou-se que, o resultado

da média quanto ao grupo de trabalho foi considerado satisfatório. Sendo assim, a organização de trabalho UFV deve prezar pela continuidade do bom convívio dos servidores idosos com os demais, pois este é um fator que contribui com a QVT destes.

Em relação à dinâmica de grupo, entre algumas poucas mudanças que ocorreram, foram mencionadas a alteração do grupo de trabalho devido a aposentadorias, melhora na convivência, sentimento de servir de estímulo aos novos servidores e ainda ditaram a experiência profissional como facilitadora na resolução de problemas organizacionais. Diante do exposto, pode inferir que boa parte das mudanças apresentadas tem contribuído positivamente na organização do trabalho na UFV.

Portanto, é importante ressaltar que as mudanças que ocorreram, embora tenham sido na percepção dos entrevistados mais positivas do que negativas, elas são de grande relevância nos estudos sobre envelhecimento e trabalho. Pois, considera-se que, as mudanças positivas podem referendar o incentivo pela continuidade desta mão de obra cada vez mais emergente no mercado de trabalho, e, por outro lado, as mudanças negativas podem ser foco para estudos que vislumbrem a melhoria da QVT dos servidores em estágio de envelhecimento, não só de organizações públicas, mas das organizações como um todo.

De acordo com a literatura, estudada e pesquisada, em decorrência das transformações demográficas, a inserção ou continuidade dos idosos no mercado de trabalho tornam-se cada vez mais recorrente. Neste cenário, é necessário refletir a respeito da importância da UFV em se preocupar com o envelhecimento de seus servidores, uma vez que estes já são muitos, e, além disso, a probabilidade destes prolongarem sua vida laboral é crescente. Assim, ao voltar seu olhar para o servidor idoso, a UFV contribui tanto para a melhoria da QVT destes, quanto para que não haja perdas na produtividade da Instituição devido aos fatores motivacionais e ou organizacionais do ambiente de trabalho.

Outra questão objeto de análise nesta pesquisa foi o relacionamento entre diferentes gerações, a qual também é proveniente do aumento da inserção e/ou continuidade dos idosos no mercado de trabalho. Com relação a esta temática, os dados presentes na literatura em relação à troca de

aprendizado que vem ocorrendo entre a geração madura e a jovem, se confirmaram por meio dos depoimentos dos entrevistados. Acredita-se que tal fato, contribui muito com o desenvolvimento institucional, uma vez que os novos servidores têm a oportunidade de aprenderem com os servidores mais velhos em idade e, sobretudo, em experiência. Ainda, há de se ressaltar que, na percepção dos entrevistados, verificou-se que é recíproca esta troca, ou seja, os jovens estão chegando com elevada qualificação e passando novos conhecimentos.

Os dados permitiram identificar uma diferenciação entre os grupos pesquisados quanto à maneira que estes percebem o relacionamento intergeracional dentro da organização do trabalho na Instituição UFV. O grupo composto pelo nível superior percebe este relacionamento de maneira negativa na organização do trabalho, enquanto o grupo do nível intermediário o tem como positivo. Tal resultado pode estar diretamente relacionado ao fato de que, os servidores do grupo de nível superior ocuparem cargos de chefia ou estarem mais próximos a esta e, por isso, apresentam uma visão ampliada acerca da questão.

Percebeu-se com os depoimentos que existem determinados conflitos intergeracionais e que estes estão, sobretudo, relacionados aos conflitos de interesses organizacionais. Enquanto, por um lado, os idosos se sentem responsáveis e compromissados com os interesses institucionais, por outro, estes acusam os jovens de serem irresponsáveis e não compromissados com o trabalho. Diante disso, pensa-se que seria importante por parte da UFV, um planejamento no sentido de estimular o melhor convívio entre as gerações, instigando um mesmo nível de compromisso e senso de responsabilidades aos jovens e idosos, não perdendo de vista o respeito à idade e à experiência dos mais velhos, assim como a vivacidade dos jovens.

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

A principal limitação desta pesquisa foi a existência de poucos estudos referentes ao envelhecimento e organização do trabalho, para que se possa comparar, discutir e refletir melhor os resultados encontrados. Por isso, sugere-

se novas pesquisas relacionadas ao que foi proposto, sendo interessante realizá-las também em setores privados a fim de analisar a temática estudada, dentro do contexto público e privado.

Outra sugestão seria estudar a ocorrência de mudanças na organização do trabalho em decorrência do processo de envelhecimento dentro de outras perspectivas, como na área da ergonomia física, focando questões posturais e ambiente físico.

Seria interessante também a realização de uma pesquisa sobre as temáticas, com os dirigentes, tais como reitor, pró-reitores, diretores de centro e ocupantes de cargos de chefias, para analisar a percepção destes em relação ao assunto. Assim, poderia ter um banco de dados bem amplo, contendo visões de diferentes segmentos profissionais, para posteriormente planejar estratégias que possam contribuir para que o prolongamento da vida laboral desses servidores seja com Qualidade de Vida no Trabalho e traga boas contribuições à Instituição.

ANEXOS

ANEXO 1: QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As questões devem ser respondidas de acordo com uma escala de 1 a 7, onde 1 significa bastante insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 levemente insatisfeito, 4 neutro, 5 levemente satisfeito, 6 satisfeito, 7 bastante satisfeito.

BLOCO 1	POSICIONAMENTO PESSOAL SOBRE QVT NA EMPRESA	
➤ Qual a sua percepção sobre qualidade de vida global na empresa?		
	Variável	Nível
1	QVT Global	1 2 3 4 5 6 7
BLOCO 2	CONDIÇÕES DE TRABALHO	
➤ Qual seu nível de satisfação com as condições ambientais físicas em que executa suas funções?		
	Variável	Nível
2	Limpeza	1 2 3 4 5 6 7
3	Arrumação	1 2 3 4 5 6 7
4	Segurança (EPIs)	1 2 3 4 5 6 7
5	Insalubridade	1 2 3 4 5 6 7
BLOCO 3	SAÚDE	
➤ Qual seu nível de satisfação com relação às ações da empresa com relação à saúde (preventiva e curativa)?		
	Variável	Nível
6	Assistência Funcionários	1 2 3 4 5 6 7
7	Assistência Familiar	1 2 3 4 5 6 7
8	Educação/ conscientização	1 2 3 4 5 6 7
9	Saúde Ocupacional*	1 2 3 4 5 6 7
BLOCO 4	MORAL	
➤ Qual seu nível de satisfação com a efetividade das ações e condições psicossociais empreendidas pela empresa através de seu reflexo no nível de motivação e moral?		
	Variável	Nível
10	Identidade na tarefa	1 2 3 4 5 6 7
11	Relações Interpessoais	1 2 3 4 5 6 7
12	Reconhecimento/ feedback	1 2 3 4 5 6 7
13	Orientação para pessoas	1 2 3 4 5 6 7
14	Garantia de emprego	1 2 3 4 5 6 7
BLOCO 5	COMPENSAÇÃO	
➤ Qual o seu nível de satisfação em relação a práticas e políticas de remuneração?		
	Variável	Nível
15	Salários (equidade interna)*	1 2 3 4 5 6 7
16	Salários (equidade externa)*	1 2 3 4 5 6 7
17	Salário Variável (bônus, participação resultados)	1 2 3 4 5 6 7
18	Benefícios (RI)*	1 2 3 4 5 6 7
19	Benefícios (RE)*	1 2 3 4 5 6 7

BLOCO 6	PARTICIPAÇÃO	
➤ Qual seu nível de aceitação e engajamento nas ações empreendidas, a fim de gerar as condições para a participação de todos?		
	Variável	Nível
20	Criatividade	1 2 3 4 5 6 7
21	Expressão Pessoal	1 2 3 4 5 6 7
22	Repercussão de Ideias	1 2 3 4 5 6 7
23	Programas de participação	1 2 3 4 5 6 7
24	Capacitação	1 2 3 4 5 6 7
BLOCO 7	COMUNICAÇÃO	
➤ Qual seu nível de satisfação com a eficácia do processo de comunicação na empresa em todas as direções?		
	Variável	Nível
25	Conhecimento de metas	1 2 3 4 5 6 7
26	Fluxo de informações (Top-Down)*	1 2 3 4 5 6 7
27	Fluxo de informações (mesmo nível)*	1 2 3 4 5 6 7
28	Veículos formais	1 2 3 4 5 6 7
BLOCO 8	IMAGEM DA EMPRESA	
➤ Qual sua percepção da imagem da empresa e do seu foco?		
	Variável	Nível
29	Identificação com empresa	1 2 3 4 5 6 7
30	Imagem Interna	1 2 3 4 5 6 7
31	Imagem Externa	1 2 3 4 5 6 7
32	Responsabilidade comunitária	1 2 3 4 5 6 7
33	Enfoque no Usuário	1 2 3 4 5 6 7
BLOCO 9	RELAÇÃO CHEFE-SUBORDINADO	
➤ Qual seu nível de satisfação com relação aos itens abaixo?		
	Variável	Nível
34	Apoio sócio-emocional	1 2 3 4 5 6 7
35	Orientação Técnica	1 2 3 4 5 6 7
36	Igualdade de Tratamento	1 2 3 4 5 6 7
37	Gerenciamento pelo exemplo	1 2 3 4 5 6 7
BLOCO 10	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	
➤ Qual a sua percepção quanto às formas de trabalho e sua organização?		
	Variável	Nível
38	Inovação/métodos/processos	1 2 3 4 5 6 7
39	Grupos de trabalho	1 2 3 4 5 6 7
40	Variedade de tarefas	1 2 3 4 5 6 7
41	Ritmo de trabalho	1 2 3 4 5 6 7

APÊNDICES

APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO SOCIOECONÔMICO

1 – Nome completo:

2 – Sexo:

- Masculino
- Feminino

3 – Data de Nascimento: ___/___/_____ Idade: _____

4 – Estado Civil:

- Solteiro (nunca se casou)
- Casado
- Separado/Divorciado (sem companheiro atual)
- Viúvo

5 – Nível de escolaridade:

- | | | |
|--------------------|--------------|----------------|
| Ensino Fundamental | () Completo | () Incompleto |
| Ensino Médio | () Completo | () Incompleto |
| Curso Técnico | () Completo | () Incompleto |
| Curso Superior | () Completo | () Incompleto |

6 – Renda

- Até 2 salários mínimos
- Entre 2 e 3 salários mínimos
- Entre 4 e 5 salários mínimos
- Mais de 5 salários mínimos

7 – Número de filhos

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 ou +

APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Pesquisa: A percepção dos servidores técnico-administrativos idosos sobre envelhecimento e organização do trabalho: o caso da UFV.

Programa de pós-graduação em Economia Doméstica.

Equipe da pesquisa: Mestranda Adriana Aparecida Bhering Fialho e Prof^a Simone Caldas Tavares Mafrá.

Roteiro para entrevista com servidores técnico-administrativos idosos da UFV para identificar mudanças comportamentais e sociais no ambiente organizacional, na percepção dos mesmos, em decorrência do processo de envelhecimento, e suas implicações na QVT, considerando as relações intergeracionais devido à renovação do quadro de servidores.

- Houve alguma mudança no seu trabalho relacionada aos itens abaixo:

- **Motivação**

- O (a) senhor (a) se sente motivado(a) a trabalhar, a fazer sugestões no seu setor e contribuir para esta instituição?

- O (a) senhor (a) se sente frustrado(a) no trabalho?

Tanto com relação à motivação e a frustração (no trabalho), o (a) senhor (a) acha que modificou alguma coisa devido ao processo de envelhecimento? Em caso afirmativo como isto pode influenciar na sua QVT?

- O (a) senhor (a) considera que o seu trabalho lhe permite satisfazer suas necessidades de sobrevivência, psicológica e de autorrealização?

- **Liderança**

Ocorreu alguma mudança na forma como a chefia delega atribuições para o (a) senhor (a) em decorrência do seu processo de envelhecimento? Se ocorreu, melhorou ou piorou seu desempenho no trabalho? Se não ocorreu, o (a) senhor (a) sente necessidade deste tipo de mudança?

- **Comunicação**

O (a) senhor (a) acha que nesse aspecto houve alguma mudança devido ao processo de envelhecimento? Se sim, em que sentido? Se não, o (a) senhor (a) acha que seria importante ter?

- **Organização informal**

A organização informal do seu grupo de trabalho sofreu alguma mudança devido ao seu processo de envelhecimento que possa ter interferido no processo de execução das tarefas de seu setor? Se sim, quais foram e como pode ter relação com a QVT? Se não, o (a) senhor (a) sente necessidade de alguma mudança neste sentido?

▪ **Dinâmica de grupo**

O (a) senhor (a) percebeu alguma mudança na dinâmica de grupo com relação aos seus colegas e o (a) senhor (a) ou do (da) senhor (a) para com seus colegas? E quanto à maneira que o (a) senhor (a) se percebe psicologicamente dentro do seu grupo de trabalho? Caso tenha ocorrido, afetou de alguma forma na organização?

- O (a) senhor (a) sente alguma necessidade de mudança no seu ambiente de trabalho em decorrência do seu processo de envelhecimento? Quais?

- Relacionamento intergeracional – como é o relacionamento com os servidores jovens? Há trocas de aprendizados? Há interferência desta relação na organização do trabalho? De que forma?