



Revista Gestão Universitária na América  
Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Bhering Fialho, Adriana Aparecida; Caldas Tavares Mafra, Simone; Pio da Silva, Emília  
MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
IDOSOS, O CASO DA UFV

Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 10, núm. 2, mayo, 2017, pp.  
20-42

Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319351653002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS IDOSOS, O CASO DA UFV**

**CHANGES IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND QUALITY OF LIFE  
AT WORK: PERCEPTIONS OF THE ELDERLY ADMINISTRATIVE TECHNICIAN,  
THE CASE OF UFV**

**Adriana Aparecida Bhering Fialho, Mestre**  
Universidade Federal de Viçosa - UFV  
[adrianabhering@yahoo.com.br](mailto:adrianabhering@yahoo.com.br)

**Simone Caldas Tavares Mafra, Doutora**  
Universidade Federal de Viçosa - UFV  
[sctmafra@ufv.br](mailto:sctmafra@ufv.br)

**Emília Pio da Silva, Doutora**  
Universidade Federal de Viçosa - UFV  
[emiliapiosilva@yahoo.com.br](mailto:emiliapiosilva@yahoo.com.br)

Recebido em 28/abril/2016  
Aprovado em 09/janeiro/2017

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## **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.

## **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.

## **1 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 pela mudança na estrutura demográfica populacional, a qual vem demonstrando um declínio na taxa de fecundidade e um aumento 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). Isso traz uma série de implicações, uma delas tem sido a maior atuação dos idosos na População Economicamente Ativa (PEA) (WAJNMAN *et al.*, 2004; TAVARES, 2015).

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 em termos numéricos e de caracterização do perfil dos idosos inseridos no mercado de trabalho. No entanto, estudos sobre o envelhecimento e sua interferência na organização do trabalho e na qualidade de vida do trabalhador ainda são pouco explorados.

Nessa perspectiva o estudo buscou 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). Para tanto realizou-se revisão de literatura sobre as temáticas: relações humanas no ambiente organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho e gestão pública.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 RELAÇÕES HUMANAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Segundo Motta e Vasconcelos (2013) os estudos organizacionais, aos poucos foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível. O conceito que se tinha do ser humano e de suas ações tornou-se complexo e a partir de 1930 as ideias iniciais da Escola de Relações Humanas passaram a ser divulgadas e experimentaram grande desenvolvimento.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem 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; CHIAVENATO, 2010).

Em relação à motivação, considerando-se os trabalhadores mais velhos, Neri (2002) diz que, dependendo das condições motivacionais, educacionais e 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 como que a motivação, o otimismo e determinação são fatores psicológicos que influenciam na produtividade deles.

Quanto à liderança, Bergamini (1997) diz que o líder enquanto tal só é reconhecido pelos seus funcionários quando demonstra grande sensibilidade interpessoal. Corroborando, Warm (1998) *apud* Neri (2002), afirma 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 qualquer idade favorece principalmente os mais velhos.

No que se refere à comunicação, Neri (2002) diz que 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).

Ao se tratar da organização informal, Peixoto (2004), afirma que grande parte dos idosos retornam ao trabalho pós-aposentadoria em função da socialização que o trabalho proporciona.

Diante do exposto, Barreto *et al.* (2010) comentam que os profissionais de gestão de pessoas precisam estudar as mudanças demográficas, preparando-se para uma força de trabalho mais velha e 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 os funcionários mais velhos permanecerem no trabalho ou na transição para a aposentadoria. Dando maior significado e satisfação em sua organização, com qualidade de vida no trabalho.

## 2.2 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.

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 de se obter resultados mais eficazes com a implantação de programas de QVT (ODEBRECH; PEDROSO, 2010; SANTOS, 2001).

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.

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).

No sentido de manter o equilíbrio da relação dinâmica entre as pessoas e as organizações, 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 a QVT, optou-se pela definição de Fernandes (1996), uma vez que ela considera a QVT uma variável importante para uma gestão dinâmica. 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.

## 2.3 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”.

Referindo-se especificamente à administração de recursos humanos do setor público brasileiro, segundo Silva e Nogueira (2010), as relações de trabalho são regidas por princípios estabelecidos pela Constituição Federal, quais sejam: princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade administrativa, publicidade, eficiência e interesse público.

Assim, 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; SILVA e NOGUEIRA, 2010).



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. O gestor de recursos humanos no setor público precisa criar novas competências para mediar as relações conflituosas e, ao mesmo tempo, responder com agilidade aos problemas de relações de trabalho quando houver (SILVA; NOGUEIRA, 2010).

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.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 LOCAL DE ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRA**

O campo de estudo foi a Universidade Federal de Viçosa (UFV) que possui três *campi* – Viçosa, Rio Paranaíba e Florestal. Esta 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.

A UFV, em março de 2015, contava com um total de 2.415 servidores técnico-administrativos nos três Campi. Sendo que 17,7% dos servidores técnico-administrativos da UFV- *campus* Viçosa, eram idosos. Para o estudo foram considerados os 175 servidores técnicos-administrativos idosos, lotados nos cargos de nível intermediário e os 46 servidores técnicos-administrativos idosos do nível superior, totalizando 221 servidores idosos. Entretanto, a amostra foi constituída de 149 servidores, sendo 122 do nível intermediário e 27 do nível superior, devido a: licença médica; aposentadoria e o início da pesquisa; indisponibilidade de tempo; prestação de serviço fora do *campus* sede.

#### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa teve caráter descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa, adotando o estudo de caso como método, e a entrevista semiestruturada e o questionário como instrumento de coleta de dados.

É importante ressaltar que o questionário sobre QVT, foi aplicado a todos os participantes, enquanto que a entrevista seguiu a técnica de “saturação teórica” (GIL, 2009). Portanto foram entrevistados 68 servidores do nível intermediário e 26 do nível superior.



### 3.3 A COLETA DOS DADOS

Os participantes foram contatados, via telefone, informados sobre a pesquisa e ao aceitarem, era agendado o encontro para aplicação dos questionários e entrevista, que ocorreu no próprio setor de trabalho do servidor. Foram informados sobre o caráter ético da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As variáveis analíticas da entrevista 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 as demais variáveis foram aplicadas para conhecer, os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, que estão interferindo negativamente ou positivamente na QVT destes.

### 3.4 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. Foram pré-estabelecidas cinco sub-categorias analíticas: motivação, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo.

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

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os servidores idosos entrevistados que compuseram o nível intermediário, foram nomeados de GRUPO 1, e os de nível superior GRUPO 2.

A análise da percepção dos entrevistados quanto à mudanças comportamentais e sociais no ambiente organizacional, em decorrência do processo de envelhecimento; a

ocorrência de eventuais mudanças na QVT dos servidores idosos foram, respectivamente, realizada e discutida separadamente.

#### 4.1 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.

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)

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 retornam 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.

	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 sentem-se 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.

**Quadro 1** Resultados relacionados a variável motivação.

Fonte: dados da pesquisa 2015.

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 [...] (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 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 as 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)

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 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)

Percebeu-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. 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 almejarem maiores conquistas profissionais. No entanto, devido aos processos burocráticos, a concretização de muitas atividades fica impossível, gerando um sentimento de não realização perante sua carreira profissional. Quanto a isto, 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.

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 1 (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.

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. 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.

#### 4.2 LIDERANÇA

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

	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.

**Quadro 2** Resultados relacionados a variável liderança.  
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 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)

Corroborando com estas falas, Warm (1998) citado por Neri (2002) diz 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 idade, favorece principalmente os mais velhos.

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 1). 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.

#### 4.3 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 estão constados no Quadro 3:



	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%

**Quadro 3** Resultados relacionados a variável comunicação.  
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 1). 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.

#### 4.4 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:

	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 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	12,5% Todos relataram ter ocorrido mudanças no relacionamento, o qual considera ter melhorado e estar mais respeitoso. Dentre os que afirmaram ter ocorrido mudanças, 100% apresentaram melhora na sua QVT.
3. Entrevistados que sentem necessidade de mudanças quanto à organização informal.	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.	4,1% Apresentaram as mesmas necessidades mencionadas pelo GRUPO 1.

**Quadro 4** Resultados relacionados a variável organização informal.

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 1), 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.

#### 4.5 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):

	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 lidar com as diferenças.

**Quadro 5** Resultados relacionados a variável dinâmica de grupo.  
Fonte: dados da pesquisa 2015.

Percebe 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.

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 1** Resultados do Questionário QVT.

<b>BLOCO 1</b>		<b>POSICIONAMENTO PESSOAL SOBRE QVT NA EMPRESA</b>	
	<b>Variável</b>	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>
1	QVT Global	5,84	5,78
<b>BLOCO 2</b>		<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	
2	Limpeza	5,30	5,41
3	Arrumação	5,37	5,41
4	Segurança (EPs, Agentes)	4,98	5,22
5	Insalubridade	5,00	4,70
	<b>Média Geral</b>	5,16	5,18
<b>BLOCO 3</b>		<b>SAÚDE</b>	
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
<b>Média Geral</b>		5,12	5,13
<b>BLOCO 4</b>	<b>MORAL</b>		
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
<b>Média Geral</b>		5,90	5,74
<b>BLOCO 5</b>	<b>COMPENSAÇÃO</b>		
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
<b>Média Geral</b>		5,19	4,55
<b>BLOCO 6</b>	<b>PARTICIPAÇÃO</b>		
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
<b>Média Geral</b>		5,07	5,21
<b>BLOCO 7</b>	<b>COMUNICAÇÃO</b>		
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
<b>Média Geral</b>		5,86	5,63
<b>BLOCO 8</b>	<b>IMAGEM DA EMPRESA</b>		
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
<b>Média Geral</b>		5,74	5,24
<b>BLOCO 9</b>	<b>RELAÇÃO CHEFE-SUBORDINADO</b>		
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
<b>Média Geral</b>		5,42	5,32
<b>BLOCO 10</b>	<b>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b>		
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
<b>Média Geral</b>		5,81	5,41

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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.

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.

Ao referir-se à liderança e a comunicação, a maioria dos sujeitos pesquisados não perceberam mudanças. 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.

Dos entrevistados, a maioria não percebeu qualquer modificação em relação à organização informal. Verificando-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.

## 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 de 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.
- 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](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.

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.

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.

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.