

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Paulo Afonso de Barros

**ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DO
ENVELHECIMENTO EM SERVIDORES PÚBLICOS
DE UM INSTITUTO DE PESQUISAS**

Taubaté – SP

2015

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Paulo Afonso de Barros

**ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DO
ENVELHECIMENTO EM SERVIDORES PÚBLICOS
DE UM INSTITUTO DE PESQUISAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Contextos, Práticas Sociais e Desenvolvimento Humano.

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Freire de Oliveira

Taubaté – SP

2015

PAULO AFONSO DE BARROS

**ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DO ENVELHECIMENTO
EM SERVIDORES PÚBLICOS DE UM INSTITUTO DE PESQUISAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Contextos, Práticas Sociais e Desenvolvimento Humano.

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Freire de Oliveira

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Eliane Freire de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Profa. Dra. Marluce Auxiliadora Borges Glaus Leão

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Edson Del Bosco

Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais

Assinatura _____

Para Dóris, Lucas, Mateus e Marcos, amores da minha vida.

Não estamos juntos por acaso...

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram, das mais diferentes formas, para que esse percurso pudesse ser possível, deixo minha gratidão. Em especial, agradeço...

a Deus, por ouvir e acolher diariamente minhas preces, especialmente quando os obstáculos pareciam intransponíveis.

aos meus pais, Gilda Montilha de Barros e Node de Barros (*in memoriam*), por me ensinarem valores que procuro mantê-los até aqui, dentre eles: honestidade, ética, determinação, humildade, entendimento e aceitação de meus limites.

a Batian, Shizu Oshiro, Ditian e Taketomi Tamashiro.

à minha esposa, Dóris Tamashiro de Barros, e aos meus filhos, Lucas Tamashiro de Barros, Mateus Tamashiro de Barros e Marcos Tamashiro de Barros, por apoio incondicional, paciência, carinho, compreensão, por compreenderem os muitos períodos de ausência e pelo maior amor do mundo.

aos meus irmãos, Francisco Cândido de Barros e Roberto Antonio de Barros, companheiros de uma história de amor construída em meio às dificuldades que nos fizeram crescer e entender que somos eternos aprendizes.

aos meus cunhados e cunhadas, Eulália, Rachel, Iara, Alice, Valdecir, Chico, Noemia, Helio, Yuki, Lourdes, Takeshi e Luisa.

aos meus sobrinhos, Roberto Junior, Gilda Cristina, Vasthi, Nicolas, Gabriel, Robertinha, Andreia, Alan, Anderson, Sandra, Samara, Sabrina, Lívia, Mariana e Ana Carolina; Ana Maria, Eduardo, Helen, Wellington.

à minha orientadora, Profa. Dra. Eliane Freire de Oliveira, pela segurança, sensibilidade, pelo incentivo, companheirismo e carinho, mostrando caminhos que me trouxeram até aqui. Está na minha vida desde sempre e para sempre.

ao corpo docente do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté.

às amigas e aos amigos da turma de Mestrado em Desenvolvimento Humano – 2012, pelo companheirismo, amizade, ensinamentos e apoio.

A todo corpo de funcionárias (os) do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté, aqui representados pela amiga Alessandra Calil.

a três amigas queridas que deram empurrões decisivos: Cidinha, Miriam Ogava e Lidia.

aos amigos do Serviço de Assistência do Instituto de Pesquisas, que sempre me incentivaram e contribuíram para que eu chegasse até aqui, em especial: Liliana, Maria Teresa, Aliete, Alessandra, Ronaldo, Sueli, Marisa, Adriana, Caracas, Marcela e Viviane.

aos amigos da área de Recursos Humanos/DGP/SGC, sempre disponíveis, Vera Perez, Nana, André Rodolpho, Agnaldo, Geraldo, Mauro André, Valter de Assis, Angela França, Roseli Roche, Roseli Morino, Danusa e Ivone.

à bibliotecária Malu, pela paciência nas incontáveis buscas e renovações de material bibliográfico.

à Mônica, Luciene e Lígia pelo incentivo e indicações preciosas de bibliografia.

Aos amigos Nelson Moncoski Reinoso, José Eduardo Zaccarelli, e Benedito Parente.

à amiga Maria Angélica De Jesus pelo carinho e ensinamentos.

ao meu médico e amigo, Claudio Nunes, pelos muitos anos de incentivo e troca de ideias.

à amiga Keli Patrícia Saito, adorável mentora, pelo carinho e amizade. Nada é por acaso.

às amigas Gisele e Tatiany, pela torcida vibrante.

ao Prof. Luzimar Goulart Gouvêa que revisou a ortografia desta Dissertação.

e, por fim, mas não menos importantes, à Profa. Dra. Marluce Auxiliadora Borges Glaus Leão e ao Prof. Dr. Edson Del Bosco, pelas decisivas contribuições na ocasião de suas participações na banca de qualificação, contribuições essas que permitiram a finalização da dissertação.

Sensibilizar quem está indiferente, propiciar ao outro uma visão nova de uma vida que se apresenta cansativa e descolorida, reacender a esperança naquele que se encontra entregue e descrente, estar com uma pessoa em silêncio, permitindo-lhe sentir sua presença e, carinhosamente, num só olhar, transmitir-lhe amor, esperança, fraternidade, paz e serenidade.

Paulo Afonso de Barros

RESUMO

O Brasil deixou de ser um país com predominância de jovens e tem, atualmente, uma população que está envelhecendo e, até o ano de 2025, será a sexta nação do mundo em número de idosos. Com os avanços sociais e científicos das últimas décadas, vive-se mais e com mais qualidade de vida, e, em muitas organizações, há a preocupação com o capital humano, procurando-se propiciar melhores condições laborais, flexibilidade de jornada de trabalho e ambiente profissional mais saudável a seus colaboradores. Contudo, quanto ao setor público brasileiro – no que se refere ao Poder Executivo da União – há escassez de produção científica que trate dos impactos observados em relação ao envelhecimento dos servidores públicos no ambiente organizacional, especialmente em relação aos recursos humanos e financeiros oferecidos pelo Estado para implantação de ações que proporcionem melhorias nesse contexto de atuação profissional. Este estudo tem como objetivo identificar as inter-relações entre aspectos da cultura organizacional, baseados nos conceitos e estudos desenvolvidos por Edgard Schein (2009), e o envelhecimento de servidores públicos federais de um Instituto de Pesquisas brasileiro, localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, no interior do estado de São Paulo. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e procedimento de coleta de dados realizado por meio da aplicação de entrevistas semi-estruturadas junto a uma amostra de onze servidores públicos da organização, além de um diário de registro produzido por um dos participantes. Os dados coletados passaram pela análise de conteúdo, para que fossem interpretados à luz da Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Bronfenbrenner (2011). Os resultados obtidos se configuram em categorias de análise voltadas para a percepção dos servidores públicos sobre o envelhecimento, sobre suas próprias trajetórias no Instituto de Pesquisas e em relação à aposentadoria e à sucessão, apontando que a maioria dos participantes não percebeu o envelhecimento como uma preocupação e, por conta da ausência de valorização profissional e de programas que os preparem para a aposentadoria na vida pós-serviço público, manifestam-se, com frequência, a respeito da decepção com as mudanças e com os rumos do Instituto de Pesquisas. Entende-se que tais resultados produzem conhecimentos que favorecem uma melhor compreensão do cenário estudado, embasando futuras ações e uma nova visão sobre o envelhecimento dos indivíduos que atuam no serviço público federal.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional. Envelhecimento. Desenvolvimento humano.

ABSTRACT

Brazil ceased to be a country with a predominance of young and currently has a population that is aging and, by the year 2025, will be the sixth country in the world in number of elderly. With the social and scientific advances of the last decades, we live more and with more quality of life, and, in many organizations, there is a concern with human capital, and they seek to provide better working conditions, working hours flexibility and a healthier professional environment to its employees. However, as the Brazilian public sector – with regard to the Union's executive branch – no shortage of scientific literature that addresses the impacts observed on aging of public servants in the organizational environment, especially in relation to human and financial resources provided by the state to implementation of actions that provide improvements in this context of professional practice. This study aims to identify the interrelationships between aspects of organizational culture, based on the concepts and studies developed by Edgar Schein (2009), and the aging federal public servants of a Brazilian Institute of Research, located in the metropolitan area of Vale do Paraíba, in the State of São Paulo. This is an exploratory and descriptive research with qualitative approach and data collection procedure through the application of semi-structured interviews with a sample of eleven civil servants of the organization, as well as a daily log produced by one of the participants. The collected data passed through the content analysis, to be interpreted in the light of Urie Bronfenbrenner's (2011) Bioecological Theory of Human Development. The results are configured in categories of analysis focused on the perception of public servants about aging, about your own path through the Research Institute and in relation to retirement and succession, pointing out that most participants did not perceive aging as a concern and, because of the lack of professional development and programs that prepare them for retirement in public after-life, manifested frequently about the disappointment with the changes and with the direction of the Research Institute. It is understood that these results produce knowledge that favor a better understanding of the studied scenario, basing future actions and a new take on the aging of individuals who work in the federal public service.

KEYWORDS: Organizational culture. Aging. Human development.

LISTA DE SIGLAS

AIVDs	–	Atividades Instrumentais de Vida
AVDs	–	Atividades Relacionadas à Vida Diária
CEP/UNITAU	–	Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté
CGASS	–	Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor
CLT	–	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNAE	–	Comissão Nacional de Atividades Espaciais
CNPq	–	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COBAE	–	Comissão Brasileira de Atividades Espaciais
GOCNAE	–	Grupo de Organização da Comissão Nacional de Atividades Espaciais
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	–	Instituto Nacional de Seguro Social
MCT	–	Ministério da Ciência e Tecnologia
MCTI	–	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
OCDE	–	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	–	Organização Mundial da Saúde
ONU	–	Organização das Nações Unidas
PASS	–	Política de Atenção à Saúde e Seguro do Trabalho
RJU	–	Regime Jurídico Único
SAS	–	Serviço de Assistência e Benefícios
SCT/PR	–	Secretaria da Ciência e Tecnologia da Presidência da República
SISOSP	–	Sistema Integrado de Saúde Ocupacional do Servidor Público Federal
SUS	–	Sistema Único de Saúde
SIASS	–	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Servidores Públicos Federais – Ativos – São José dos Campos (SP) – 2014	25
Quadro 2 – Servidores Públicos Federais – Abono de Permanência – SJC (SP) – 2014	25
Quadro 3 – Pesquisas nas Áreas Multidisciplinares, das Ciências da Saúde e Humanas	45
Quadro 4 – Pesquisas sobre Servidor Público Federal e/ou Teoria Bioecológica	48
Quadro 5 – Pesquisas sobre Aposentadoria e Qualidade de Vida	51
Quadro 6 – Ministros da Área de Ciência, Tecnologia e Inovação – 1985 – 2015	65
Quadro 7 – Participantes da Pesquisa	97
Quadro 8 – Missão, Visão e Valores do Instituto de Pesquisas	133
Quadro 9 – Percurso de Análise Considerando as Inter-relações e os Aportes Teóricos	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esperança de Vida – Brasil – 1940 – 2050	36
Figura 2 – Determinantes do Envelhecimento Ativo	39
Figura 3 - Níveis da Cultura Organizacional	59
Figura 4 – Diagrama Esquemático do Modelo Bioecológico de Urie Bronfenbrenner	84
Figura 5 – Modelo do Campo de Força das Disposições Pessoais Positivas e Negativas Integrado com os Recursos Pessoais, Demandas Pessoais e as Forças dos Contextos	87
Figura 6 - O Instituto de Pesquisas sob a ótica do Modelo Bioecológico do DH	136

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema	22
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo geral	22
1.2.2 Objetivos específicos	23
1.3 Delimitação do estudo	23
1.4 Relevância do estudo / Justificativa	26
1.5 Organização do trabalho	27
2 REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1 Saúde do trabalhador e envelhecimento	29
2.1.1 Envelhecimento ativo e políticas públicas	37
2.1.2 Panorama das pesquisas sobre envelhecimento do servidor público	45
2.1.3 Envelhecimento ativo do servidor público	51
2.2 Cultura organizacional: níveis e características	56
2.2.1 Cultura organizacional nas instituições de caráter público	63
2.2.2 Cultura organizacional e o indivíduo servidor público	66
2.2.3 Cultura organizacional e trabalho imaterial	73
2.3 Envelhecimento e desenvolvimento humano	79
3 MÉTODO	90
3.1 Tipo de pesquisa	90
3.2 População / Amostra	91
3.3 Instrumentos	91
3.4 Procedimentos de coleta de dados	93
3.5 Procedimentos de análise de dados	95
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	97
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	160
REFERÊNCIAS	166
APÊNDICES	180
ANEXOS	185

1 INTRODUÇÃO

Durante os vinte e sete anos de trabalho na área de Assistência e Benefícios, no Instituto de Pesquisas objeto deste estudo – órgão público brasileiro, criado em 1971, vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), e considerado um centro de excelência em pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico –, defrontei-me com as mais diversas demandas dos servidores públicos e de seus familiares, particularmente no tocante a questões relacionadas às aflições humanas. Nesse período, pude acompanhar, por exemplo, muitos casos de doenças graves que, após períodos de sofrimento físico e mental, tiveram desfechos que me levaram a vivenciar diversas formas pelas quais os indivíduos lidam com a sensação de impotência perante situações limite, comportamentos esses percebidos após longos períodos de enfermidade, culminando, alguns desses casos, em óbitos ou sequelas físicas e emocionais, ou em celebrações, por conta da cura de seus males.

A mencionada área de Assistência e Benefícios é um setor em que o servidor público do Instituto de Pesquisas é orientado quanto à perda de alguns benefícios e quanto à manutenção do suporte social, em caso de problemas de sua saúde ou da de seus familiares. Nos últimos anos, observei que um número significativo de servidores públicos elencava as razões de sua decisão pela aposentadoria informando que estavam partindo para outros projetos profissionais ou pessoais, ou que se sentiam velhos e cansados, e/ou ainda desmotivados com as mudanças por eles observadas na Instituição. Alguns apontavam a diminuição de ritmo no andamento dos projetos, relatando que algumas áreas da organização estariam sofrendo com a escassez de recursos financeiros e humanos, fazendo com que os servidores públicos remanescentes de tais áreas passassem a acumular funções, com decorrente aumento do desgaste pessoal e emocional desses indivíduos.

Cabe destacar que o Instituto de Pesquisas em questão é considerado um centro de excelência na área de Ciência e Inovação, pela diversidade de áreas de atuação, pela qualidade de sua produção científica, possuindo em seus quadros, até o ano de 2014, 282 doutores e 122 mestres, que produzem e publicam artigos científicos resultantes de suas pesquisas e são reconhecidos nacional e internacionalmente.

Em 2014, um dos *rankings*¹ universitários para aferição de produção científica mundial considerou três institutos brasileiros como líderes da pesquisa científica no Brasil, pela ordem: a Fundação Oswaldo Cruz, com sede na cidade do Rio de Janeiro, a Empresa

¹ (RIGHETTI; MORAES, 2014).

Brasileira de Pesquisa Agropecuária, com sede em Brasília (DF), e, em terceiro lugar, o Instituto de Pesquisas o qual me propus investigar. Os cientistas responsáveis pelo *ranking* consideraram a quantidade de trabalhos científicos de cada instituição entre os 10% que têm maior impacto no meio científico, ou seja, aqueles que são os mais citados por outros cientistas.

Os resultados desse trabalho (RIGHETTI; MORAES, 2014) foram apresentados no 4º Encontro Brasileiro de Bibliometria e Cienciometria – área que estuda dados de produção científica – ocorrido em maio de 2014, na Universidade Federal de Pernambuco, em Recife (PE). Ainda por ocasião da divulgação desses resultados, um dos ex-diretores do Instituto de Pesquisas em questão afirmou à imprensa que essas instituições não podem ser julgadas apenas pela sua produção científica, visto que há muitos outros projetos de repercussão nacional e internacional, dentre eles os que se referem ao monitoramento da Amazônia, por exemplo, que podem não ser traduzidos em artigos científicos, mas seus resultados geram conhecimentos sobre essa região e são reconhecidos como referência nessa área (RIGHETTI; MORAES, 2014).

Reconhecido mundialmente e atuante em áreas científicas, tecnológicas e ambientais, dentre outras, a Instituição promove um conjunto de valores que orientam continuamente suas estratégias e ações no aspecto da excelência, eficácia, eficiência, efetividade, qualidade e do pioneirismo na execução de suas atividades. Destacam-se no Plano Diretor do Instituto para o período de 2011 a 2015 (BRASIL, 2011) os valores da Instituição, com base em princípios de ética, transparência e integridade, princípios que o Instituto defende, preserva e promove.

Quanto à cooperação, o Instituto de Pesquisas valoriza as alianças institucionais, visando compartilhar competências, definir e atingir objetivos comuns. Nesse aspecto, a Instituição mantém, em âmbito nacional, cooperações técnico-científicas com 81 instituições, o que contribui para a ampliação da geração e difusão de conhecimento, por meio de atividades de pesquisa e desenvolvimento, compartilhamento de dados científicos e ambientais, acesso a tecnologias, incluindo tecnologias sensíveis, busca de financiamento, formação e capacitação de recursos humanos, ampliação de mercados para a indústria nacional e compartilhamento de equipes e infraestrutura. Trata-se, portanto, de uma organização pública que se mostra, em muitos aspectos, à frente até mesmo de empresas de capital privado.

Em relação às cooperações internacionais, suas atividades se concentram em projetos vinculados às prioridades nacionais de desenvolvimento e que provoquem o adensamento das

relações políticas, econômicas e comerciais entre o Brasil e os países parceiros. A Instituição mantém cooperação científica com países como Alemanha, Argentina, Austrália, Canadá, China, Estados Unidos, França, Holanda, Índia, Itália, Japão, Moçambique, além de manter cooperação com organizações internacionais, dentre elas a *Agriculture Organizations of the United Nations* (FAO), sediada em Roma – Itália, liderando esforços internacionais para erradicação da fome e da insegurança alimentar no mundo; e a Secretaria Permanente da Organização do Tratado de Cooperação Amazônica (OTCA).

De acordo com o Plano Diretor do Instituto de Pesquisas (BRASIL, 2011), os cursos de pós-graduação, instituídos desde 1968, têm como objetivo formar recursos humanos qualificados nas áreas de atuação da Instituição, formando e aperfeiçoando profissionais do Brasil e do mundo em áreas como Computação Aplicada, Sensoriamento Remoto e Ciência do Sistema Terrestre. Por ocasião da avaliação trienal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), realizada em 2010, três cursos oferecidos pelo Instituto obtiveram conceitos entre seis e sete, (numa escala que vai de 0 a 7 - os mais altos, portanto, atribuídos pela entidade), demonstrando a atuação do Instituto de Pesquisas em questão é uma das mais produtivas no Brasil, com 2,05% do total de artigos científicos mundiais, obtendo uma média de citações de 8,35, com base em dados de 2010, confirmando sua importância nos cenários brasileiro e mundial. .

Nesse contexto, apesar de um cenário de reconhecimento e contribuição à Ciência e ao desenvolvimento tecnológico e econômico brasileiro, o Instituto de Pesquisas enfrenta dificuldades, principalmente com a perda de pessoal altamente especializado. Cabe considerar que houve, na realidade, uma diminuição da quantidade de servidores públicos – concursados e sob regime jurídico específico – em todo o governo, e não apenas no referido Instituto, como uma maneira de enxugar os gastos estatais percebidos nas últimas décadas, justificados pelos mais variados motivos. Isso resultou em perdas e mudanças significativas em várias áreas, e os servidores foram afetados por tais alterações (VEIGA, 2012).

Quanto aos benefícios concedidos aos servidores públicos do Instituto de Pesquisas antes do período de corte de gastos, era recorrente, por parte dos próprios servidores, uma crença de que a Instituição se faria presente, apoiando-os em relação a suas necessidades. Essa crença, em muitos casos, favoreceu a manutenção dos quadros profissionais do Instituto de Pesquisas, quadro composto por profissionais altamente qualificados e disputados por grandes empresas da região. Isso era um fator importante, que representava tranquilidade à comunidade que fazia parte da organização.

O ambiente organizacional do Instituto de Pesquisas manteve, durante longo tempo, uma característica de coletividade, sobretudo nos idos de 1970, quando a Instituição ainda era composta por um número menor de servidores públicos, quando todos se conheciam, sobretudo os jovens adultos – a maioria solteira – que foram constituindo suas famílias, alguns conhecendo seus cônjuges nessa esfera do trabalho e desenvolvendo um sentimento de pertencimento comum. Demonstravam fazer parte de uma organização da qual se orgulhavam e à qual dedicavam boa parte de seu tempo, ainda que em detrimento de uma maior convivência com seus familiares. Provavelmente, aí se origina a crença de que o Instituto de Pesquisas apresentava a característica de ser uma extensão da família do servidor público, que se sentia na obrigatoriedade de zelar pela Instituição, além do habitual comprometimento profissional. Contudo, ao longo das décadas seguintes, aspectos sociais, econômicos e políticos envolvendo o serviço público brasileiro alteraram tal contexto.

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, instituiu o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União (RJU) e das autarquias e, inclusive, das instituições organizadas em regime especial, e das fundações públicas federais. Para os efeitos dessa lei (BRASIL, 1990a), servidor é toda pessoa legalmente investida em cargo público, que significa um conjunto de atribuições previstas na estrutura organizacional e que devem ser exercidas por um servidor. Os cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimentos pagos pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

É fato que a imprensa, ao longo das últimas três décadas, vem cobrindo uma série de escândalos envolvendo os três poderes da República – Executivo, Legislativo e Judiciário – fenômeno que se repete em boa parte dos estados e municípios. Observa-se, de certa forma rotineira – com raras exceções – críticas aos serviços públicos no Brasil, quanto à quantidade e à qualidade dos serviços prestados, o que envolve, em muitos casos, ausência ou precária infraestrutura decorrente de um Estado que, ciclicamente e historicamente, investiria recursos financeiros em educação, saúde, segurança, saneamento básico, ciência e tecnologia, sempre aquém das expectativas e necessidades da população brasileira.

Porém, considerando tal cenário, pouco se sabe a respeito do servidor público, de sua saúde, de seu processo de envelhecimento, de sua realidade, das dificuldades e das restrições que permeiam o contexto histórico e social do serviço público no país. Daí minha preocupação, tanto como servidor público quanto como pesquisador na área do desenvolvimento humano, em debruçar-me sobre tais questões.

Um dos estudos de destaque sobre o assunto é o relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que congrega 30 países, entre eles o Brasil, e que tem como preocupações as mudanças do mundo atual, incluindo a governança, a economia da informação e os desafios gerados pelo envelhecimento da população. A Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010 – Governo Federal (OCDE, 2010) teve como base o trabalho realizado ao longo dos anos pelo Grupo de Trabalho de Gestão Administrativa e Trabalho Público da OCDE.

Esse relatório, incluindo conclusões e recomendações, foi discutido na reunião anual da OCDE, realizada em 15 e 16 de dezembro de 2009, em sua sede, em Paris. Nessa publicação, no capítulo dedicado ao planejamento e à gestão da força de trabalho (OCDE, 2010, p. 102-105), a questão do envelhecimento do setor público frente às novas demandas de uma sociedade em envelhecimento é destacada, alertando o governo brasileiro para os riscos quando da aposentadoria de grande número de servidores. O documento destaca que tal situação pode ser gerenciada de maneira a ser bem aproveitada, visto que, se por um lado surge a oportunidade de trazer novos talentos com novas competências para o Governo Federal, incluindo a redução de custos pela entrada de novos servidores – considerando-se que os salários de início de carreira são mais baixos – há, porém, um risco potencial da perda da capacidade laboral e a necessidade de adiar a aposentadoria de servidores-chave. A experiência dos países membros da OCDE demonstra que poucos conseguem tirar proveito desse momento, preservando, principalmente, a memória institucional.

De acordo com esse relatório (OCDE, 2010), os desafios e as dificuldades são amplamente conhecidos pelo governo brasileiro. Apesar de uma sociedade em envelhecimento ser um fenômeno não tão novo no Brasil, tal fato não tem recebido tanta atenção, como em muitos países membros da OCDE que já se preocupam mais sistematicamente com a temática, sendo assim, o relatório demonstra a importância de se conhecer a questão do envelhecimento dos servidores públicos e a necessidade da tomada de decisões tempestivas (OCDE, 2010).

Além da iniciativa do setor público em mapear a situação do funcionalismo público, a academia também tem se dedicado a investigar contextos de atuação profissional e de vivência e desenvolvimento dos indivíduos em sociedade. Um exemplo são os estudos de Urie Bronfenbrenner, que, em 1979, propôs a Teoria Ecológica do Desenvolvimento Humano, criticando a forma tradicional de estudos até então utilizada, especialmente quanto ao elevado número de pesquisas concluídas sobre desenvolvimento “fora de contexto”, focando a pessoa

em desenvolvimento em um ambiente restrito e estático, desconsiderando-se as muitas influências dos contextos em que esses indivíduos viviam.

As reformulações desse modelo foram realizadas por Bronfenbrenner e Morris em 1998, gerando a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano, quando Bronfenbrenner (1996) admite ter enfatizado demasiadamente em sua primeira proposta os contextos de desenvolvimento em detrimento da pessoa em desenvolvimento que assumia um papel secundário (MARTINS, SZYMANSKI, 2004). Por desenvolvimento humano, entende-se nesta investigação, a definição dada pelo autor:

[...] mudança duradoura na maneira pela qual uma pessoa percebe e lida com o seu ambiente, [...] é o processo através do qual a pessoa desenvolvendo adquire uma concepção mais ampliada, diferenciada e válida do meio ambiente ecológico, e se torna mais motivada e mais capaz de se envolver em atividades que revelam suas propriedades, sustentam ou restituíram aquele ambiente em níveis de complexidade semelhante ou maior de forma e conteúdo (BRONFENBRENNER, 1996, p. 5).

A Teoria Bioecológica revê os quatro aspectos multidirecionais do Desenvolvimento Humano, designado como modelo PPCT: “Processo, Pessoa, Contexto e Tempo” (BRONFENBRENNER, 2011, p. 25). Quanto ao *Processo*, considera as conexões entre os diferentes níveis, sendo composto pelos papéis e rotinas do indivíduo em desenvolvimento no seu ambiente proximal; quanto à *Pessoa*, considera a frequência e todas as ocorrências que tragam alterações ao longo da vida do ser humano em desenvolvimento durante toda sua existência; quanto ao *Contexto*, refere-se ao meio ambiente global em que a pessoa vive e onde ocorrem os processos de desenvolvimento; e, no que se refere ao *Tempo*, considera a forma como ocorrem as transformações e mudanças no sentido histórico da sociedade, e que exercem, em consequência, pressões no indivíduo em desenvolvimento.

De acordo com o autor, o primeiro componente do modelo, o *Processo*,

[...] abrange formas particulares de interação do organismo com o ambiente, chamadas processo proximal, que operam ao longo do tempo e são situadas como mecanismos primários que produzem o desenvolvimento humano. Contudo, a força desses processos para influenciar o desenvolvimento humano é presumida, e mostrada, por variar substancialmente como função das características da Pessoa em desenvolvimento, do Contexto tanto imediato quanto mais remoto e dos períodos de Tempo nos quais o processo proximal ocorre (BRONFENBRENNER, 2011, p. 25).

Assim, o desenvolvimento humano é permanentemente ativo nas relações do indivíduo que se encontra em atividade em seu ambiente complexo, integrado e mutável.

Conforme convive num determinado ambiente, o indivíduo vai assimilando valores e se integrando a situações que permitem seu aprimoramento, seja pela aquisição de conhecimentos ou pela vivência de experiências, que transformam a maneira de perceber o mundo ao seu redor.

Especialmente em suas fases iniciais, mas também durante o ciclo de vida, o desenvolvimento humano toma lugar nos processos de interação recíproca, progressivamente mais complexos entre um organismo biopsicossocial em atividade e as pessoas, objetos e símbolos existentes no seu ambiente imediato. Para ser efetiva, a interação deve ocorrer em uma base estável em estendidos períodos de tempo. Esses padrões duradouros de interação no contexto imediato são denominados processo proximal. Exemplos de processos duradouros de processo proximal são encontrados na amamentação ou conforto do bebê, nas brincadeiras com uma criança pequena, nas atividades entre crianças, no grupo ou na ação solitária, na leitura, na aprendizagem de novas habilidades, nas atividades físicas, na solução de problemas, no cuidado de pessoas doentes, na elaboração de planos, na execução de tarefas complexas e na aquisição de um conhecimento ou experiência (BRONFENBRENNER, 2011, p. 28).

Parte-se aqui do pressuposto de que a Teoria Bioecológica pode subsidiar a compreensão sobre a questão da cultura organizacional e das inter-relações sobre os indivíduos nesse determinado contexto, considerando que o Instituto de Pesquisas que se apresenta como objeto deste estudo, em seu início, era composto por um número pequeno de profissionais, em 1980, até atingir o seu maior número, em 1989, por volta de 1600 funcionários. Daí a necessidade de resgatar essa experiência observada entre esses servidores, demonstrando como havia, e ainda é intensa, a ideia de grupo, com forte coesão e envolvimento dos servidores públicos e sua permanente interação durante o seu desenvolvimento, desde o ingresso em seus quadros de colaboradores.

No início, era um grupo composto, em sua maioria, por jovens e, segundo relatos de funcionários mais antigos, havia um relacionamento amigável, com amizades muito próximas, além da realização de diversos encontros informais fora do expediente. Muitos, a partir de uma relação de amizade, conheceram seus cônjuges nesse ambiente, vindo a constituir suas famílias, celebrando o nascimento dos filhos, que, posteriormente, frequentavam as mesmas escolas e se dedicavam a atividades comuns.

A prática esportiva no campus da Instituição era incentivada, existindo dois campos de futebol, dando origem a uma Associação Desportiva Classista, na década de 1980, que, em seguida, viabilizou a construção de um ginásio poliesportivo, de piscinas para adultos e para crianças, além de *playground*, sendo comum a realização de churrascos de confraternização

em razão de aniversários, compra do primeiro carro usado, festas juninas, celebrações natalinas e brincadeiras de ‘amigo-secreto’. Tudo indica que havia, então, um senso comum de ‘família’ entre os servidores públicos.

Quando algum desses funcionários apresentava algum problema financeiro ou de saúde, era comum a realização de ações entre amigos, quase sempre envolvendo as chefias imediatas que, por sua vez, levavam problemas de saúde mais graves ao conhecimento da direção da Instituição, objetivando a obtenção de algum tipo de apoio para assistência médica, hospitalar e medicamentosa.

A administração era mais atenta a esses problemas e a legislação de então permitia coberturas de despesas com saúde médica, hospitalar, odontológica e medicamentosa por meio da autogestão do plano de saúde, com apoio e orientação de profissionais da área social, que acompanhavam os casos realizando visitas domiciliares e hospitalares e proporcionando a utilização de viaturas para suporte quando havia necessidade de remoções para tratamentos e exames.

A área de Assistência Social, formada por uma equipe interdisciplinar, composta por médico, técnico de enfermagem, assistente social e psicóloga, sempre foi uma referência na Instituição, constantemente chamada a oferecer suporte aos servidores e a seus dependentes legais, quando da ocorrência de sinistros.

No período de 1989 a 2012, o Instituto de Pesquisas teve reduzida drasticamente sua força de trabalho, passando de 1600 para 1003 servidores, sofrendo, além da redução, com a ausência de sucessão para andamento em suas atividades-chave, agravada pelo envelhecimento de seus colaboradores ainda em atividade. Atualmente, há 706 servidores públicos atuando em sua sede e 63,5% deles têm mais de 50 anos de idade.

Com o passar do tempo e a mudança no ciclo vital dos servidores, além da promoção da saúde e da prevenção de doenças, o envelhecimento desse grupo se mostra relevante, visto que se observa que o ambiente organizacional favorecia, até então, o desenvolvimento de uma cultura de interação e solidariedade entre os servidores públicos do Instituto de Pesquisas e faz-se necessário investigar se tal aspecto se mantém ou se foi alterado e por que isso ocorreu. Para tanto, considera-se a definição de cultura organizacional apontada por Schein (2009), que se caracteriza como um padrão de suposições básicas demonstradas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo, que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração e “que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma

correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (PIRES; MACEDO, 2006, p. 90).

Por conta das mudanças internas e externas ocorridas no Instituto de Pesquisas, os servidores públicos – que, até então vivenciavam um processo de envelhecimento ativo² e de desenvolvimento humano, em decorrência do cenário que se apresentava – passaram a conviver com um ambiente influenciado por diferentes contextos e situações. Pelo fato de que conheço de perto tal realidade – como pesquisador e também como servidor público da Instituição – tive como preocupação trazer à tona a investigação sobre os aspectos da cultura organizacional e suas inter-relações com o envelhecimento dos servidores públicos do Instituto de Pesquisas em questão.

1.1 Problema

Considerando a inexistência de um programa específico para a realização de ações de promoção da qualidade de vida e do envelhecimento ativo, de valorização profissional e de preparação para aposentadoria dos servidores públicos federais em uma instituição pública que se dedica a pesquisas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, no interior do estado de São Paulo, tem-se como questionamento:

Como se caracterizam as inter-relações entre os aspectos da cultura organizacional e do processo de envelhecimento em servidores públicos federais de um Instituto de Pesquisas e como essas relações repercutem sobre o desenvolvimento humano nesses trabalhadores?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e caracterizar, em determinado Instituto de Pesquisas, os aspectos da cultura organizacional que se inter-relacionam ao processo de envelhecimento dos seus servidores públicos.

² Conceito adotado pela Organização Mundial da Saúde e relacionado a uma experiência positiva, propiciando uma vida mais longa, seguida de oportunidades contínuas de saúde, participação nas questões sociais, econômicas, culturais, espirituais e civis, e não somente à capacidade de estar fisicamente ativo ou de fazer parte da força de trabalho e segurança (OMS, 2005).

1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar como se deu o processo de envelhecimento dos servidores públicos, considerando as características do ambiente em que atuam, a saber: num Instituto de Pesquisas, com sede na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, no interior do estado de São Paulo.

- Conhecer o perfil dos servidores públicos acima dos 60 anos e que possuem 25 anos ou mais de atividades no Instituto de Pesquisas e correlacionar os aspectos da cultura organizacional às percepções desses indivíduos sobre suas próprias trajetórias.

- Compreender a percepção desses servidores públicos sobre a aposentadoria, envelhecimento e o processo de sucessão, considerando seu papel no contexto do Instituto de Pesquisas.

1.3 Delimitação do estudo

Essa pesquisa tem como população os servidores públicos federais de um Instituto de Pesquisas, com sede na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, na cidade de São José dos Campos (SP). A história da Instituição tem início em 1961, quando um Decreto Presidencial criou o Grupo de Organização da Comissão Nacional de Atividades Espaciais (GOCNAE), que, futuramente, viria a ser o Instituto de Pesquisas em questão.

Em 1963, o grupo passou a se chamar Comissão Nacional de Atividades Espaciais (CNAE), sendo extinta em 1971, quando é criado o Instituto de Pesquisas objeto desta investigação, vinculado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Em 1985, é criado o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), ao qual a Instituição passa a pertencer como órgão autônomo.

Em 1989 é criada a Secretaria Especial da Ciência e Tecnologia (SCT), em substituição ao então MCT, sendo órgão integrante da Presidência da República. Em 1990, o Instituto de Pesquisas é integrado à estrutura básica da Secretaria da Ciência e Tecnologia da Presidência da República (SCT/PR). Em 1992, a Secretaria é transformada em Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), passando o Instituto de Pesquisas a integrá-lo na qualidade de órgão específico.

Em 1995, é aprovada a Estrutura Regimental do MCT, passando o Instituto a integrá-lo na condição de Órgão Específico Singular. Atualmente, o Instituto de Pesquisas em questão

possui instalações nas localidades de Belém (PA), Alcântara (MA), São Luís (MA), Euzébio (CE), Natal (RN), Cuiabá (MT), Brasília (DF), Cachoeira Paulista (SP), São José dos Campos (SP), Atibaia (SP), São Paulo (SP), São Martinho da Serra (RS) e Santa Maria (RS).

Os servidores públicos federais do Instituto de Pesquisas são regidos pelo Regime Jurídico Único (RJU), Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990a), pertencendo à Carreira de Ciência e Tecnologia, conforme Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993 (BRASIL, 1993), diferentemente dos empregados de empresas privadas, regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que, ao se aposentarem, perdem o vínculo com seus empregadores, tendo suas aposentadorias, por tempo de serviço ou decorrentes de invalidez permanente, geridas pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS).

Conforme disposto no RJU, Artigos 183, 184 e 185, a União mantém o Plano de Seguridade Social, que visa a dar cobertura aos riscos a que estão sujeitos o servidor e sua família, e compreende um conjunto de benefícios e ações que atendem às seguintes finalidades: garantia de subsistência nos eventos de doença, invalidez, velhice, acidente em serviço, inatividade, falecimento e reclusão; proteção à maternidade, à adoção e à paternidade; e assistência à saúde (BRASIL, 1990a).

No artigo 230, o RJU prevê que a assistência à saúde do servidor público, ativo ou inativo, e de sua família, compreende assistência médica, hospitalar, odontológica, psicológica e farmacêutica, prestada pelo Sistema Único de Saúde (SUS), ou diretamente pelo órgão ou entidade ao qual estiver vinculado o servidor público, ou, ainda, mediante convênio ou contrato, na forma estabelecida em regulamento, conforme redação dada pela Medida Provisória nº 1.595-14, de 10 de novembro de 1997 (BRASIL, 1997). Conforme demonstrado, por exigência legal, a vinculação do servidor público ativo e inativo ao órgão em que trabalha é permanente e extensiva aos pensionistas, quando do seu óbito (BRASIL, 1990a).

No caso específico do Instituto de Pesquisas, há um Serviço de Assistência e Benefícios (SAS) formado por uma equipe multi e interdisciplinar, composta por dois médicos, duas técnicas de enfermagem, uma psicóloga e uma assistente social, que prestam assistência aos servidores ativos e inativos. Em São José dos Campos (SP), o Instituto é composto por servidores públicos que atuam nas carreiras de Pesquisa, Tecnologia e Gestão. Em julho de 2014, o número de servidores públicos federais em atividade na sede do Instituto de Pesquisas era de 728 indivíduos, ocupando os cargos descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Servidores Públicos Federais – Ativos
São José dos Campos (SP) – 2014

CARGO	TITULAÇÃO				TOTAL
	Doutorado	Especialização	Mestrado	Sem Titulação	
Analista em C&T	12	41	27	2	82
Assistente em C&T	---	77	2	1	80
Assistente Técnico	---	---	---	1	1
Auxiliar Administrativo	---	---	---	1	1
Auxiliar em C&T	---	3	---	2	5
Contrato Temporário	---	---	1	1	2
Faxineiro	---	---	---	1	1
Nomeados em Cargo de Comissão	1	---	---	1	2
Pedreiro	---	---	---	1	1
Pesquisador	151	---	5	---	156
Técnico	---	134	---	1	135
Tecnologista	118	52	87	5	262
TOTAL GERAL	282	307	122	17	728

Fonte: Instituto de Pesquisas – Serviço de Gestão de Pessoas (julho/2014)

Conforme Quadro 2, o número de servidores ativos que já poderiam se aposentar em julho de 2014 e que optaram por continuar trabalhando na sede, em São José dos Campos (SP), era de 159 indivíduos, distribuídos nas seguintes faixas etárias:

Quadro 2 – Servidores Públicos Federais – Abono de Permanência
São José dos Campos (SP) – 2014

FAIXA ETÁRIA	SEXO		TOTAL
	FEMININO	MASCULINO	
Até 50 anos	1	---	1
De 51 a 55 anos	18	2	20
De 56 a 60 anos	13	31	44
De 61 a 65 anos	15	54	69
De 66 a 69 anos	2	23	24
TOTAL GERAL	49	110	159

Fonte: Instituto de Pesquisas – Serviço de Gestão de Pessoas (julho/2014)

Assim, dos 728 servidores públicos federais do Instituto de Pesquisas, 159 indivíduos já poderiam ter se aposentado, contudo, optaram pelo benefício do Abono de Permanência – instituído pela Emenda Constitucional nº 41, de 16 de dezembro de 2003 (BRASIL, 2003a) – e, apesar de já terem atingido o direito à aposentadoria por tempo de serviço, quiseram continuar trabalhando, cada qual por seus próprios motivos.

1.4 Relevância do estudo / Justificativa

Justifica-se essa pesquisa pelo fato de que o Instituto de Pesquisas pretende, conforme proposto em seu Plano Diretor 2011 – 2015 (BRASIL, 2011), reafirmar sua condição de referência nacional e internacional nas áreas espaciais e do ambiente terrestre, gerando conhecimento, atendendo e se antecipando às demandas de desenvolvimento e de qualidade de vida da sociedade brasileira.

Entre os valores e princípios do Instituto de Pesquisas está a valorização das pessoas, seu bem-estar e a realização profissional de seu capital humano. O quadro atual no serviço público, especialmente em suas áreas de excelência – como é o caso do Instituto de Pesquisas investigado – é preocupante face ao processo natural de envelhecimento de seu contingente de pessoal e à diminuição de seu efetivo pela não reposição da mão de obra perdida, em sua maioria com aposentadorias por tempo de serviço, invalidez por motivo de doença e óbitos, quadro agravado pela ausência de um processo efetivo de preparação para a sucessão dos servidores públicos federais.

Em 2003, o Governo Federal, por meio do Ministério do Planejamento, criou a Coordenação-Geral de Seguridade Social e Benefícios do Servidor e, em 2006, o Sistema Integrado de Saúde Ocupacional do Servidor Público Federal (SISOSP). Em dezembro de 2007, ficou estabelecido o compromisso de se criar e implantar uma Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho de Servidor Público Federal (PASS), que se sustentaria nos seguintes eixos principais: vigilância e promoção à saúde, assistência à saúde do servidor e perícia em saúde. Em consequência, foi criado o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor (CGASS) pelo Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009 (BRASIL, 2009).

Em virtude das diferenças regionais (uma vez que o Brasil é um país de dimensões continentais) e da inexistência de recursos humanos em número desejável, a implantação do SIASS caminha de maneira gradual, porém lenta, começando por algumas capitais dos

estados da Federação, tendo chegado à cidade de São Paulo, de maneira operacional e formal, em 22 de setembro de 2011. Em 2014, foi implantado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, no interior paulista (onde está sediado o referido Instituto de Pesquisas), em funcionamento parcial, com a realização de perícias e juntas médicas de servidores e exames admissionais, sem previsão para as áreas de promoção da saúde e de medicina ocupacional.

Com o registro de idade dos servidores públicos crescendo em anos, bem como com o aumento considerável de ocorrências de aposentadorias no Instituto de Pesquisas, seja por tempo de serviço, seja por invalidez, faz-se premente a investigação e a compreensão das inter-relações decorrentes de aspectos da cultura organizacional e do envelhecimento dos servidores públicos dessa organização, especialmente neste estudo sob a ótica da Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano, de Urie Bronfenbrenner (2011), e seus aspectos multidirecionais, *Processo, Pessoa, Contexto e Tempo*, com ênfase nos Macrossistema, Microssistema e Contexto.

1.5 Organização do trabalho

O presente trabalho está dividido em quatro itens (além da Introdução, em que foram apresentados os fundamentos da pesquisa), a saber: Revisão de Literatura, Método, Resultados e Discussão e Conclusão. No primeiro capítulo, de revisão de literatura, são apresentadas as definições de envelhecimento, seu histórico e como se deu a evolução do conceito associado ao da saúde, incluindo o que diz respeito ao envelhecimento ativo, cuja construção vem sendo adotada por especialistas que se dedicam às investigações junto à população idosa. Coube, nessa revisão, oferecer um enfoque ao estado da arte das pesquisas em relação à temática, a partir de certas particularidades, ou seja, quais as pesquisas mais recentes sobre isso e quem são os principais pesquisadores no Brasil.

O segundo capítulo foi destinado às características da cultura organizacional e dos seus aspectos, em particular os que permeiam uma instituição de caráter público que se dedica à pesquisa e à inovação tecnológica. Nesse momento, a ênfase está nas particularidades do serviço público, na organização e gestão do funcionalismo, e, ainda, nos aspectos econômicos, políticos e sociais desse cenário, a partir da visão de diferentes autores, a fim de fundamentar o estudo que foi desenvolvido, com reflexões sobre as políticas públicas voltadas à saúde e ao envelhecimento do servidor público.

No terceiro capítulo é trabalhada a temática do envelhecimento sob a perspectiva da Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano, proposta por Bronfenbrenner (2011), e seus aspectos multidirecionais de *Processo, Pessoa, Contexto e Tempo*, relacionados especificamente ao Instituto de Pesquisas objeto desta investigação.

Em seguida, todo o processo metodológico é descrito e, após a descrição sobre a coleta e a análise dos dados, são apresentados os resultados, a partir dos quais se desenvolveu um paralelo de todas as informações levantadas com as teorias apresentadas na revisão de literatura, com o objetivo de evidenciar as respostas ao problema proposto, bem como a explicação sobre o a discussão com os resultados obtidos.

Após essa etapa, as conclusões são apresentadas para dar o fechamento ao trabalho, retomando as principais ideias discutidas. Seguem-se os demais elementos formais da pesquisa, como as Referências utilizadas. Nos Apêndices, apresentam-se todos os instrumentais elaborados pelo pesquisador, segundo determinações do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, incluindo, como anexo, o parecer quanto à realização desta investigação científica (CEP/UNITAU nº 347/12).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Saúde do trabalhador e envelhecimento

A presente revisão de literatura privilegiou aspectos do envelhecimento humano do ponto de vista da saúde e da qualidade de vida do trabalhador, no caso, aquele que se dedica ao serviço público brasileiro. Daí o motivo de a abordagem ter início pelos conceitos biológicos do tema, passando-se à exploração da definição de envelhecimento ativo. Para fundamentar a investigação, buscou-se traçar um panorama das pesquisas sobre o envelhecimento do servidor público, explorando-se o tema em diferentes bancos de dados.

Os níveis e características da cultura organizacional, em especial da observada nas instituições de caráter público, também fazem parte deste estado da arte, remetendo, inclusive, aos conceitos que definem o trabalho imaterial. Por fim, explorou-se o envelhecimento e os aportes teóricos que se dedicam ao desenvolvimento humano.

Hipócrates de Cós (460-377 a.C.), considerado o “pai da Medicina”, afirma que “a doença chamada sagrada não é, em minha opinião, mais divina ou mais sagrada que qualquer outra doença; tem uma causa natural e sua origem supostamente divina reflete a ignorância humana” (SCLIAR, 2007, p. 32). No passado, Hipócrates desenvolveu e aplicou seus conhecimentos de maneira científica, refutando explicações baseadas em crenças, religiosidade ou superstições, elaborando uma teoria na qual o organismo era visto como um todo integrado, incluindo a personalidade, e explicando a existência de quatro humores corporais (bile amarela, bile negra, fleuma e sangue), e, conforme as quantidades desses fluidos no corpo, haveria equilíbrio ou doença.

Segundo Scliar (2007), Hipócrates já advogava a ideia de um conceito ecológico de saúde-enfermidade. Outros autores, como Albuquerque e Oliveira (2002), consideram que a história da saúde e da doença registra, desde os tempos mais remotos, uma sequência de significações sobre a natureza, as funções e a estrutura do corpo e as relações corpo-espírito e pessoa-ambiente, fazendo, assim como Scliar (2007) em relação a Hipócrates, o mesmo percurso, considerando que “a saúde e a doença não são estados ou condições estáveis, mas sim conceitos vitais sujeitos a constante avaliação e mudança” (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2002, p. 5). Tais autores afirmam que

[...] se podem considerar quatro grandes períodos para descrever a evolução dos conceitos de saúde e de doença que se fez sentir ao longo do percurso histórico da humanidade: um primeiro, período pré-cartesiano, até ao século XVII; um período científico ou de desenvolvimento do modelo biomédico, que se começou a instalar com a implementação do pensamento científico e com a revolução industrial; a primeira revolução da saúde com o desenvolvimento da saúde pública, que começou a desenvolver-se no século XIX; finalmente, a segunda revolução da saúde, iniciada na década de 70. (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2002, p. 6)

De acordo com Almeida Filho (2000, p. 300), a etimologia do termo *saúde* denota “uma qualidade de seres intactos, indenes, com sentido vinculado às propriedades de inteireza, totalidade”. Em algumas vertentes, saúde indica solidez, firmeza, força. A saúde, direito humano fundamental, é dever do Estado e preocupação do cidadão, pois dela advém inúmeras possibilidades de integração plena do indivíduo na sociedade. Por conta disso, a saúde é objeto de preocupação de todos os Estados-Membros da Organização das Nações Unidas (ONU), o que se evidencia na Declaração de Alma-Ata.

Atenção essencial à saúde baseada em tecnologia e métodos práticos, cientificamente comprovados e socialmente aceitáveis, tornados universalmente acessíveis a indivíduos e famílias na comunidade por meios aceitáveis para eles e a um custo que tanto a comunidade como o país possa arcar em cada estágio de seu desenvolvimento, [...] um espírito de autoconfiança e autodeterminação. É parte integral do sistema de saúde do país, do qual é função central, sendo o enfoque principal do desenvolvimento social e econômico global da comunidade. É o primeiro nível de contato dos indivíduos, da família e da comunidade com o sistema nacional de saúde, levando a atenção à saúde o mais próximo possível do local onde as pessoas vivem e trabalham, constituindo o primeiro elemento de um processo de atenção continuada à saúde (OMS, 1978).

Para Buss (2000), a promoção da saúde representa uma estratégia promissora para enfrentar os múltiplos problemas que afetam as populações humanas. “Partindo de uma concepção ampla do processo saúde-doença e de seus determinantes, propõe a articulação de saberes técnicos e populares e a mobilização de recursos institucionais e comunitários, públicos e privados, para seu enfrentamento e resolução” (BUSS, 2000, p. 165).

Segundo Albuquerque *et al.* (2008), ao longo dos tempos, na história da humanidade, os indivíduos buscam ter uma vida longa, com bem-estar e saúde, sendo essa uma de suas maiores aspirações. Esses autores consideram o estado de saúde da pessoa muito além do simples bem-estar físico, mas também uma difícil relação interna do nível psicológico e fisiológico da saúde e da doença e seus fatores reais e subjetivos. Albuquerque *et al.* (2008) lembram o conceito definido pela OMS (1978) como um estado de completo bem-estar físico,

psicológico e social, intrinsicamente relacionado à promoção da saúde, e uma parte essencial do desenvolvimento humano que possibilite uma vida digna e de bem-estar coletivo.

Minayo (1988), em pesquisa que incluiu histórias de vida de saúde/doença em um grupo de adultos em favelas do Rio de Janeiro, aprofundou o fenômeno da causa de doenças, no qual predomina um sistema médico popular, objetivando compreender seus comportamentos e práticas, fazendo um contraponto aos modelos estabelecidos pela classe médica e entre a classificação dicotômica da origem natural e sobrenatural das doenças. A causalidade se refere aos domínios: a) *natural* – no qual se relacionam os fenômenos da natureza e a saúde, as mudanças no tempo explicam o nervosismo, as dores no corpo, a recaída de doenças incuráveis, gripes e resfriados, inchaço das pernas, enquanto os ciclos lunares explicam outros agravos à saúde, dentre eles, a asma, cólicas, problemas nervosos e mentais; b) *socioeconômico* – relacionadas ao salário, à moradia, o tipo de trabalho, as relações sociais de maneira geral, ao saneamento básico e ao funcionamento do sistema de saúde; c) *psicossocial* – aqui a relação é feita aos sentimentos e emoções prejudiciais à saúde, destacando-se a raiva, a inveja, o ciúme, a tristeza e os sustos e d) *sobrenatural* – envolve o universo dos espíritos e dos seres transcendentais: Deus, Santos, Orixás, Espírito dos Mortos, a causa sobrenatural se mostra no corpo físico e, num aparente paradoxo, as pessoas buscam o tratamento médico convencional e, em paralelo, socorrem-se dos tratamentos espirituais, cumprindo obrigações para com os espíritos e também para com as igrejas.

Não se pretende tecer aqui maior explanação sobre a área da saúde; as noções básicas até aqui expostas se fazem necessárias em vista do objetivo desse trabalho, que é tratar das questões que envolvem o envelhecimento humano numa organização pública. Como se pretende demonstrar, não é suficiente somente viver mais – conforme os dados oferecidos pelo IBGE (2008) permitem interpretar – fazendo-se necessário, sobretudo, entender como se vive a fase da velhice que, na média brasileira, projeta-se cada vez mais longa: com limitações e dependência ou, conforme preconiza a OMS (1978), em um envelhecimento ativo, que implica ao cidadão viver com autonomia e independência.

Nessa perspectiva, consideram-se a seguir as proposições de alguns dos principais pesquisadores que tratam do envelhecimento humano – visto que não adianta olhar para o idoso já com doenças e seus agravos – torna-se necessária uma política pública permanente de atenção à saúde do cidadão, desde o período gestacional, com assistência pré-natal – que contribui decisivamente para a diminuição da mortalidade infantil e materna – e, assim sucessivamente, contemplando a infância, a adolescência, a fase adulta e a velhice.

Salzedas e Bruns (2007), ao analisarem a maneira como o ser humano em processo de envelhecimento assimila sua espacialidade e temporalidade, enfatizam que essa fase passa a ser motivo de preocupação e abalo, o que poderia explicar as razões pelas quais o ser humano investe nos avanços científicos que lhe permitam viver mais, o que não lhe garante viver melhor, com garantia de sua qualidade de vida. As autoras ressaltam que as famílias vêm apresentando novos comportamentos, dentre eles a significativa redução do número de filhos, quando comparado à prática de seus antepassados, em que a prole era de muitos descendentes. Dessa maneira, os idosos não têm a garantia de que a própria família se ocupará de seus cuidados quando da velhice.

Outro aspecto abordado por Salzedas e Bruns (2007) é a diminuição do poder aquisitivo na velhice, resultado da remuneração oferecida pela previdência social, em regra insuficiente para fazer frente às necessidades de muitos idosos nessa fase da vida. Na construção desse raciocínio, são levadas em conta as diversas perspectivas pelas quais se estuda o processo de envelhecimento humano, e as autoras mencionam estudiosos que se debruçaram na busca do entendimento do desenvolvimento e envelhecimento humano. Uma das abordagens define que o homem é um ser temporal, que habita um mundo temporal e, em consequência, essa temporalidade acaba por lhe oferecer a própria razão da existência do ser humano (SALZEDAS; BRUNS, 2007).

Beauvoir (1990) afirma que há diferenças ou marcos significativos com o avançar da idade, especialmente da fase da adolescência para a vida adulta, quando ocorrem opções pelo casamento ou escolha da profissão que se pretende seguir. O mesmo não se observa quando da chegada da velhice para a mulher, cuja perda da condição de gerar filhos ocorre bem antes dessa fase, enquanto que, para o homem, essa passagem se faz ainda mais discreta ou imperceptível. Bobbio (*apud* SALZEDAS; BRUNS, 2007), por sua vez, considera que a velhice é um período da vida no qual os movimentos e a cognição se apresentam reduzidos, mencionando, inclusive, que só se deu conta de sua velhice quando estava com 80 anos.

Salzedas e Bruns (2007) apontam, ainda, que as circunstâncias históricas e culturais de um determinado período de tempo acabam por influenciar a percepção dos indivíduos sobre a velhice nessa fase da vida, e que o modo de vivenciá-la difere de cultura para cultura, incluindo aquelas que expressam preconceitos quanto ao envelhecimento.

Considerando que existem diferentes visões sobre o significado do envelhecimento, cabe – nesta investigação – traçar um panorama mais específico sobre esse conceito, levando-se em conta o contexto de atividades cotidianas de um indivíduo, em específico, no contexto

profissional. Segundo Minayo-Gomez (2011, p. 23-24), em relação ao marco conceitual e às práticas que representam o campo de saúde do trabalhador e, considerando-se as mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas, os termos utilizados por diversos autores quando se referem à “saúde do trabalhador” ou ao “paradigma de saúde do trabalhador” apresentam alguma semelhança a “campo de saúde do trabalhador”.

Para tanto, consideram-se determinados olhares e circunstâncias dentro do processo histórico que encaminhou a proposição teórica e prática do campo de saúde do trabalhador, suas características peculiares, os momentos e as dificuldades desse “objeto histórico” que evolui no campo da saúde coletiva e, em particular, nas relações que se desenvolviam no mundo do trabalho e, por fim, o estabelecimento da saúde do trabalhador como espaço a ser pesquisado (MINAYO-GOMEZ, 2011).

O campo da saúde do trabalhador brasileiro se origina em um contexto que está diretamente relacionado ao processo de redemocratização do Brasil, início da década de 1980, período em que emergem discussões acadêmicas nas áreas da medicina preventiva, social e saúde pública, que questionam a própria origem e o entendimento das políticas públicas que vigoravam, destacando-se a ampliação dos conceitos de “classe” e o grupo “trabalho” entre os determinantes sociais (MINAYO-GOMEZ, 2011).

A repercussão dos acontecimentos no Continente Europeu, direcionados à universalização e à promoção da saúde, tendo como exemplo a Itália, desencadeou no Brasil pressões para que se formulasse uma Reforma Sanitária e, por consequência, para que ocorresse o reconhecimento da necessidade de organização e instituição da área de saúde do trabalhador. Nesse período de abertura política, vivenciado na década de 1980, pós-ditadura militar, os trabalhadores se reuniam em entidades sindicais, favorecendo a compreensão sobre a dimensão da importância e da necessidade de lutas voltadas às conquistas de direitos básicos de cidadania, de livre organização do trabalho, da política previdenciária, da melhoria dos serviços de saúde, da prevenção de doenças, acidentes e óbitos decorridos das condições dos ambientes de trabalho. É quando se destaca a liderança exercida pelo Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho (DIESAT, 2013).

A oitava Conferência Nacional de Saúde, ocorrida entre 17 e 21 de março de 1986, e presidida pelo sanitarista Antonio Sérgio da Silva Arouca – reconhecido como uma das principais lideranças da Reforma Sanitária – foi determinante para consolidar o processo de democratização do setor de saúde no país, e seus resultados (BRASIL, 1986) serviram como subsídio para que os deputados constituintes formatassem o artigo 196 da Constituição

Federal de 1988 – “Da Saúde”, consagrando que *“A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação”* (BRASIL, 1988).

Considera-se um dos episódios marcantes dessa conferência a unanimidade entre os participantes em relação à necessidade da criação do Sistema Único de Saúde – SUDS que, posteriormente, se transformaria no SUS (BRASIL, 1987). No relatório final dessa Conferência Nacional de Saúde – Tema 1 – Saúde como Direito, consagrou-se a ampliação e politização do conceito de saúde.

Em seu sentido mais abrangente, a saúde é a resultante das condições de alimentação, habitação, educação, renda, meio ambiente, trabalho, transporte, emprego, lazer, liberdade, acesso e posse da terra, e acesso aos serviços de saúde. É assim, antes de tudo, o resultado das formas de organização social da produção as quais podem gerar grandes desigualdades nos níveis de vida (BRASIL, 1986, p. 4).

Com a promulgação da Constituição, em 1988, foi criado o Sistema Único de Saúde – SUS (BRASIL, 1988), regulamentado pela Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990 e, posteriormente, em 28 de dezembro de 1990, com a sanção da Lei nº 8.142 (BRASIL, 1990b), foram instituídas as Conferências e os Conselhos de Saúde e suas respectivas instâncias de Controle Social (BRASIL, 1986). Estabelecidas as garantias por meio da legislação, e colocadas em prática as políticas públicas decorrentes dela e das demandas da sociedade, era preciso considerar aspectos particulares do envelhecimento, o que se deu também por meio de um percurso histórico.

De acordo com Neri (2008, p. 68-69), a Psicologia e a Gerontologia, na década de 1970, entendiam de maneira diferente o desenvolvimento e o envelhecimento, significando-os de maneiras contrárias. Todavia, à época, considerava-se como simultânea a evolução do desenvolvimento e do envelhecimento ao longo do ciclo vital, atribuindo-lhes, porém, graus evolutivos variados, tidos como ganhos e perdas. Considerando que o desenvolvimento está relacionado a padrões esperados para uma vivência do adulto hígido – com capacidade plena de produzir e interagir socialmente – levava-se em conta que o crescimento e os ganhos predominavam nos processos evolutivos da primeira metade do tempo de vida, ficando para a segunda metade as perdas e o declínio.

Neri (2008, p. 68-69) lembra que há pesquisas demonstrando que, com as mudanças evolutivas – que evidenciam perdas com o avanço da idade na velhice –, há também

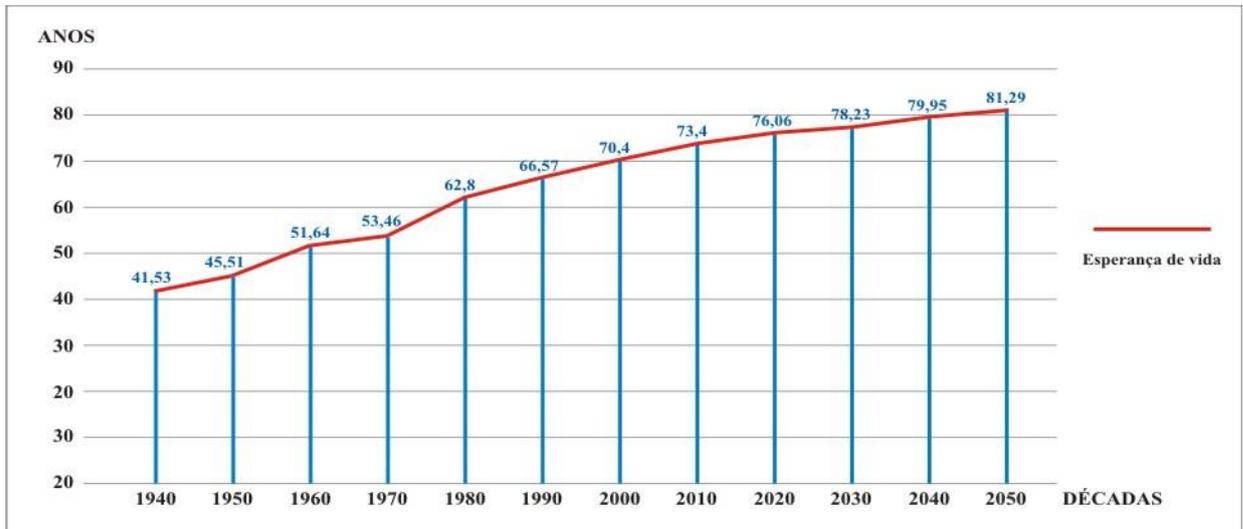
transformações que são consideradas como ganhos. Na velhice, são mensuráveis as perdas relacionadas ao potencial cognitivo em relação ao entendimento da informação, à memória e à aprendizagem, que sofrem prejuízos naturais nessa fase em decorrência das mudanças sensoriais e neurológicas. Em contrapartida, as competências que implicam em preservação e em melhorias, e que estão relacionadas às influências culturais, podem ser mantidas e aperfeiçoadas, traduzindo-se nos saberes profissionais, do lazer, das artes ou do gerenciamento das questões tidas como existenciais e ligadas à sabedoria.

Segundo Neri (2008, p. 68-69), do ponto de vista biológico, o envelhecimento engloba todos os processos de mudanças e transformações do organismo que acontecem após a maturação sexual e que caminham para uma natural e esperada finitude da vida. Esses processos são interacionais, ocorrem em diferentes períodos e ritmos, desencadeando consequências diferentes para os órgãos e sistemas do organismo. A longevidade está diretamente relacionada à carga genética recebida, que possibilitaria ao organismo absorver uma quantidade específica de mutações. Quando esse limite é atingido, a vida cessa.

De acordo com uma corrente de biólogos evolucionistas mencionados pela autora, o aumento da expectativa de vida humana, a ampliação do período de dependência da juventude e o suporte oferecido pelas pessoas mais velhas, não mais em condições de se reproduzir, são decorrentes do processo de seleção natural da espécie humana. Atualmente, admite-se que a maior expectativa de vida humana ficaria ao redor de 120 anos, estando relacionada aos avanços dos aspectos sociais e científicos percebidos nos últimos séculos (NERI, 2008).

Podem-se observar, na Figura 1, os números relativos à esperança de vida dos brasileiros das décadas de 1940 e sua projeção até o ano de 2050, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008).

Figura 1 – Esperança de Vida – Brasil – 1940 – 2050



Fonte: IBGE (2008) e Santos (2010)

O desenvolvimento e o envelhecimento são processos que competem entre si e estão presentes nos padrões do curso de vida, podendo ser sintetizados dessa forma, conforme Neri (2008, p. 68-69): sequência de mudanças esperadas, sejam de natureza genética ou biológica, que acontecem com o avançar das idades, como as mudanças *graduadas por idade* (maturação do processo psicomotor observado nos bebês, capacidade reprodutiva nos adolescentes, diminuição da velocidade de absorção de informação, cessação da capacidade reprodutiva, quando mais velhos); encadeamento lógico de alterações psicossociais relacionadas aos processos de socialização a que os indivíduos de cada coorte estão submetidas, influências *graduadas por história* (escolarização, valores sociais, comportamento, socialização no trabalho); alterações não esperadas, relacionadas às marcações de ordem biológica e social, *influências não-normativas* (sinistros, migrações, morte de filhos, guerras, desastres ecológicos, desemprego).

No contexto de trabalho e envelhecimento, um termo mais específico vem sendo utilizado por estudiosos – o *envelhecimento ativo* – adotado inclusive pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2005), ainda que sua definição não se aplique somente às questões relacionadas a atividades profissionais.

2.1.1 Envelhecimento ativo e políticas públicas

Conforme visto até aqui, há uma sequência de conceitos sobre o envelhecimento e, segundo os autores já citados, a evolução do termo e sua maior dimensão de aplicação ocorrem quando a Organização Mundial da Saúde (OMS), no final dos anos 90, adota o termo “envelhecimento ativo”, que busca transmitir uma mensagem mais abrangente do que “envelhecimento saudável”, reconhecendo, além dos cuidados com a saúde, outros fatores que afetam o modo como os indivíduos e as populações envelhecem (OMS, 2005, p. 14).

Segundo a Organização Mundial da Saúde, o termo *envelhecimento ativo* está relacionado a uma experiência positiva, propiciando uma vida mais longa, seguida de oportunidades contínuas de saúde, participação contínua nas questões sociais, econômicas, culturais, espirituais e civis, e não somente à capacidade de estar fisicamente ativo ou de fazer parte da força de trabalho e segurança (OMS, 2005). Nessa visão, o envelhecimento ativo é o processo de otimização das oportunidades de saúde, da participação e segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida, à medida que as pessoas ficam mais velhas (OMS, 2005).

De acordo com esse documento, o envelhecimento ativo depende de diversos fatores, dentre eles: a) fatores determinantes transversais, como cultura e gênero; b) fatores determinantes relacionados aos sistemas de saúde e serviço social; c) fatores comportamentais determinantes; d) fatores determinantes relacionados a aspectos pessoais; e) fatores determinantes relacionados ao ambiente físico; f) fatores determinantes relacionados ao ambiente social e g) fatores econômicos determinantes.

Para Ribeiro e Paúl (2011, p. 1), é possível perceber a existência de formas diferentes de envelhecimento, não sendo possível atribuir a aspectos como a “sorte” ou a carga genética, um envelhecimento “bem-sucedido”, “satisfatório” ou “ativo”, sendo necessário relacioná-lo às ações e responsabilidades individuais. De acordo com esses autores,

A saúde, mas também os padrões comportamentais e os afetos, as amizades e os contextos de vida, o tempo socioeconômico e histórico que experienciamos, tendem a confundir-se com os resultados dos percursos individuais, num balanço constante entre fatores da pessoa e do meio, mediado por significados e valores (RIBEIRO; PAÚL, 2011, p. 1).

Segundo Ribeiro e Paúl (2011), após o Programa de Envelhecimento e Curso de Vida, promovido pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2002), a entidade evoluiu os debates com esse novo paradigma – o do *envelhecimento ativo* – que vêm na sequência do

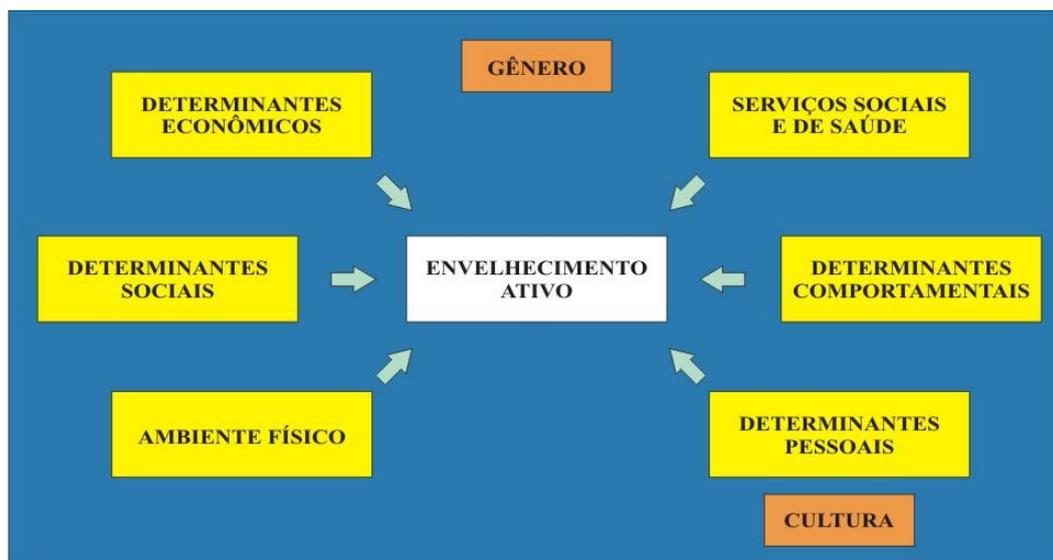
envelhecimento saudável, até então aceito e difundido, referindo-se a outros termos até então validados, como *envelhecimento ótimo* ou *envelhecimento bem-sucedido*, ressaltando-se que

O novo paradigma surge como sendo mais consensual, no sentido em que preconiza a qualidade de vida e a saúde dos mais velhos, com manutenção da autonomia física, psicológica e social, em que os idosos estejam integrados em sociedades seguras e que assumam uma cidadania plena [...] para uma participação e envolvimento nas várias questões sociais, culturais, econômicas, civis e espirituais e não apenas à capacidade de estar fisicamente ativo ou de fazer parte da força de trabalho. [...] Enfatiza a importância de as pessoas perceberem o seu potencial para a promoção de seu bem-estar e, sobretudo, sua qualidade de vida (RIBEIRO; PAÚL, 2011, p. 1-2).

Portanto, embora os autores mencionados apresentem uma abordagem tecida do ponto de vista europeu, com sua realidade socioeconômica e cultural, inclusive no que se refere às pessoas idosas, o envelhecimento ativo precisa ser entendido numa visão de curso de vida, na qual o envelhecimento não se situa num dado momento, como, por exemplo, no momento em que se atinge a idade legal para a aposentadoria, que é diversa, dependendo do país (RIBEIRO; PAÚL, 2011). Nesse processo – que vai sendo estabelecido ao longo de toda uma vida, com percursos individuais e diferentes – haverá, nas diversas etapas da vida, maior ou menor adaptação, sendo assim mais ou menos favorável, resultando em balanços mais ou menos positivos na fase idosa, ratificando-se o caráter individual do desenvolvimento humano.

A Figura 2 apresenta uma visão abrangente do envelhecimento ativo, tal como proposta por Ribeiro e Paúl (2011) e baseada na definição da OMS (2005).

Figura 2 – Determinantes do Envelhecimento Ativo



Fonte: OMS (2005) e Ribeiro e Paúl (2011, p. 3)

No Projeto de Política de Saúde, desenvolvido pelo Programa de Envelhecimento e Curso de Vida, da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2002), uma contribuição para o *Segundo Encontro Mundial das Nações Unidas sobre Envelhecimento*, realizado em abril de 2002, em Madri, na Espanha, cuja versão preliminar foi publicada em 2001, com o título, “Saúde e Envelhecimento: Um Trabalho de Discussão”, foi a apresentação de alguns conceitos importantes no contexto de vida do indivíduo idoso, dentre eles: **autonomia**, que é a habilidade de controlar, tomar e arcar com decisões pessoais sobre como se deve viver diariamente, de acordo com suas próprias regras e preferências; **independência**, geralmente entendida com a habilidade de executar funções relacionadas à vida diária, ou seja, a capacidade de viver independentemente na comunidade com alguma ou nenhuma ajuda de outros; **qualidade de vida**, que é a percepção que o indivíduo tem de sua posição na vida dentro do contexto de sua cultura e do sistema de valores de onde vive, e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações (OMS, 2005).

É um conceito muito amplo, que incorpora de uma maneira complexa a saúde física de uma pessoa, seu estado psicológico, seu nível de dependência, suas relações sociais, suas crenças e sua relação com características proeminentes no ambiente (OMS, 2005, p. 15). À medida que um indivíduo envelhece, sua qualidade de vida é fortemente determinada por sua habilidade de manter a autonomia e a independência.

Outro conceito importante trabalhado nesse documento é o de **expectativa de vida saudável**:

[...] uma expressão geralmente usada como sinônimo de “expectativa de vida sem incapacidades físicas”. Enquanto a expectativa de vida ao nascer permanece uma medida importante do envelhecimento da população, o tempo de vida que as pessoas podem esperar viver sem precisar de cuidados especiais é extremamente importante para uma população em processo de envelhecimento (OMS, 2005, p. 15).

Nesse documento, os termos mencionados – exceto a autonomia, que é subjetiva e que apresenta dificuldades para seu dimensionamento – buscaram aferir as dificuldades enfrentadas por indivíduos mais velhos para executar *Atividades Relacionadas à sua Vida Diária (AVDs) e Atividades Instrumentais de Vida (AIVDs)*.

Segundo a OMS (2005), nas AVDs estão contempladas atividades relacionadas à higiene pessoal (tomar banho, utilizar-se do vaso sanitário), alimentar-se e caminhar no ambiente doméstico. Já as AIVDs apresentam maior grau de complexidade, como sair de casa para realizar compras, poder concretizar afazeres domésticos, incluindo-se o preparo de suas refeições.

Para Neri (2008, p. 23), o cerne do conceito de *autonomia* é a noção e o exercício do autogoverno, incluídos liberdade individual, privacidade, livre-escolha, autogoverno, autorregulação e independência moral, liberdade para experimentar o *self* e harmonia com os próprios sentimentos e necessidades. Quanto ao conceito de *independência*, essa autora define como aspecto central a capacidade funcional, que significa conseguir sobreviver sem ajuda para as atividades instrumentais de vida diária e de autocuidado (NERI, 2008).

O conceito *dependência* é definido, na Gerontologia, como a incapacidade de a pessoa funcionar satisfatoriamente sem ajuda, seja por limitações físico-funcionais ou cognitivas, ou, ainda, pela combinação entre essas duas condições. Segundo Neri (2008, p. 23), “é possível ser inválido sem ser dependente e vice-versa”.

Considerando que tanto as AVDs quanto as AIVDs definidas pela OMS (2005) dizem respeito à expectativa de vida – o que inclui o envelhecimento ativo –, não se observam, na legislação brasileira que atende aos servidores públicos brasileiros, disposições específicas que tratem de tais aspectos, como a autonomia ou a dependência, especificamente pelo RJU (BRASIL, 1990). Contudo, no tocante à Lei nº 8.112, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais, apresenta-se a seguinte disposição, explícita no Plano de Seguridade Social (PSS), no Artigo 184: compete à União “garantir meios de subsistência nos eventos de doença, invalidez, velhice, acidente em serviço, inatividade falecimento e reclusão” (BRASIL, 1990). Para que isso ocorra, todo

servidor sofre descontos mensais em seus vencimentos, de 11% (onze por cento), para a seguridade social, inclusive após sua aposentadoria.

Cabe ressaltar que o artigo 185 prevê quais benefícios o Plano de Seguridade Social (BRASIL, 1990) assegura ao servidor público:

- a) aposentadoria;
- b) auxílio-natalidade;
- c) salário-família;
- d) licença para tratamento de saúde;
- e) licença à gestante, à adotante e licença-paternidade;
- f) licença por acidente em serviço;
- g) assistência à saúde;
- h) garantia de condições individuais e ambientais de trabalho satisfatórias.

No tocante à assistência à saúde, o RJU (BRASIL, 1990) foi alterado pela Lei nº 11.302, de 10 de maio de 2006, que prevê, no artigo 230,

A assistência à saúde do servidor, ativo ou inativo, e de sua família, que compreende assistência médica, hospitalar, odontológica, psicológica e farmacêutica, terá como diretriz básica o implemento de ações preventivas voltadas para a promoção da saúde e será prestada pelo Sistema Único de Saúde – SUS, diretamente pelo órgão ou entidade ao qual estiver vinculado o servidor, ou mediante convênio ou contrato, ou ainda na forma de auxílio, mediante ressarcimento parcial do valor despendido pelo servidor, ativo ou inativo, e seus dependentes ou pensionistas com planos ou seguros privados de assistência à saúde, na forma estabelecida em regulamento (BRASIL, 2006b).

Frente a essa questão, o Instituto de Pesquisas que se investiga neste estudo optou pela modalidade ressarcimento, conforme regulamentado pela Portaria Normativa SRH/MPOG nº 5 de 11 de outubro de 2010, atualizada em seus valores em 21 de dezembro de 2012, com vigência a partir de primeiro de janeiro de 2013, cuja tabela está dividida em dez faixas etárias e oito faixas salariais. Os valores previstos nessa tabela não apresentam nenhuma periodicidade para sua correção e também não estão atrelados a nenhum índice econômico, nem às recomposições salariais.

O fato de a tabela salarial do Instituto de Pesquisas não sofrer ajustes ao longo dos últimos quinze anos tem como resultado que a grande maioria dos servidores públicos da Instituição se encontra no teto dessa tabela – em que, proporcionalmente, quanto maior é o salário, menor é o valor de ressarcimento – e sem perspectivas de mudanças. Isso resulta também em servidores públicos que não conseguem manter um plano de saúde, em especial

aqueles que se encontram na última faixa de idade, ou seja, 59 anos ou mais, em função do subsídio não representar mais que 20% do valor real de um plano de saúde básico, com cobertura regional e acomodação em enfermaria.

Pode-se destacar que, no que diz respeito ao envelhecimento do servidor público, as alterações do RJU (BRASIL, 2006b) não contemplam disposições específicas ou recursos que contribuam para a manutenção de sua autonomia e independência na velhice. Há de se considerar, também, a Portaria nº 2.528, de 19 de outubro de 2006, que aprovou a Política Nacional de Saúde da Pessoa Idosa, promulgada em 1994 e regulamentada em 1996, assegurando direitos sociais à pessoa idosa, criando condições para promover sua autonomia, integração e participação efetiva na sociedade, e reafirmando o direito à saúde nos diversos níveis de atendimento do SUS.

A finalidade primordial da Política Nacional da Saúde da Pessoa Idosa é recuperar, manter e promover a autonomia e independência dos indivíduos idosos, direcionando medidas coletivas e individuais de saúde para esse fim, em consonância com os princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde. É alvo dessa política todo cidadão e cidadã brasileiros com 60 anos ou mais de idade (BRASIL, 2006a).

A Lei nº 10.741, de primeiro de outubro de 2003, que dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências, destina-se a regular os direitos assegurados às pessoas com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos. Pelo texto da legislação, o idoso goza de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, “sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-se-lhe, por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, para preservação de sua saúde física e mental e seu aperfeiçoamento moral, intelectual, espiritual e social, em condições de liberdade e dignidade” (BRASIL, 2003). Destaca, ainda, que é obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do Poder Público assegurar ao idoso, com absoluta prioridade, a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar e comunitária (BRASIL, 2003).

De acordo com Neri (2005, p. 1), o Estado explicita, no Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003), “princípios e normas a serem observados pelas instituições sociais e pelos cidadãos em relação a pessoas de 60 anos e mais”, enquanto que a Política Nacional do Idoso (BRASIL, 2006a) “reflete a influência da atuação de especialistas, políticos e segmentos organizados de idosos, desde os anos 70, e espelha a trajetória de constituição da Gerontologia no Brasil, nos últimos 45 anos”. Para Neri (2005), o Estatuto do Idoso nada mais é que uma reprodução de

uma ideia de que a velhice é meramente uma questão médico-social, quando os indivíduos idosos passam a necessitar de cuidados “porque são doentes, dependentes, vulneráveis e incapazes”.

Segundo Neri (2005), prevalece a ausência de conhecimentos sobre os idosos, dentre eles o entendimento de que “a velhice é uma experiência heterogênea”, que pode ser experienciada utilizando-se de recursos individuais para um “envelhecimento saudável, ativo e produtivo”, que implica no aporte de recursos sociais permanentes e que sejam destinados a todo cidadão ao longo de sua vida.

Neri (2005) considera que há um aspecto positivo intergeracional quando o idoso está sob os cuidados de seus familiares, em que predomina a solidariedade entre as pessoas, além de uma apropriação de competências que lhes permitem gestões adequadas de seus reduzidos recursos sociais, conferindo às famílias a responsabilidade por zelar e cuidar de seus idosos em melhores condições, quando comparadas ao que o Estado lhes oferece.

Essa autora admite que exista o risco de situações no seio das famílias que propiciem descuido, tratamentos inadequados, incluindo violência e abandono, e o mesmo pode-se dizer das instituições de longa permanência, particulares ou beneficentes. Cabe ressaltar que ocorrências nesse sentido também são observadas nas redes públicas de atenção à saúde e também pela Previdência Social.

Políticas de proteção social baseadas em suposições e generalizações indevidas podem contribuir para o desenvolvimento ou a intensificação de preconceitos negativos e para a ocorrência de práticas sociais discriminatórias em relação aos idosos. A consideração dos direitos dos idosos deve ocorrer no âmbito da noção da universalidade do direito de cidadãos de todas as idades à proteção social, quando se encontrarem em situação de vulnerabilidade (NERI, 2005, p. 1).

Neri (2005) considera necessário que os formuladores de políticas públicas tenham um olhar mais atento para com o conteúdo dos documentos que oferecem subsídios para sua tomada de decisões, metas e ações. Em relação ao Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003), em que pese sua visão crítica, a autora afirma não pretender desqualificá-lo e tampouco aqueles que dele devem se beneficiar, e propõe que haja aprimoramento a partir da realidade próxima de cada um, o que será útil para a execução das políticas públicas para os idosos.

As políticas relativas aos idosos e as regulações do Estatuto do Idoso existem praticamente só no papel. Elas só se tornarão realidade por meio do esforço consequente das categorias profissionais envolvidas com o atendimento às necessidades do idoso. Para que isso aconteça, é de fundamental importância que os profissionais conheçam muito bem sua realidade. O bom conhecimento da realidade é indicado pela competência para identificar problemas, suas causas e consequências, e para identificar recursos e prioridades (NERI, 2005, p. 1).

Nesse sentido, o presidente da Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia para o período de 2014 – 2016, João Bastos Freire Neto, divulgou uma Carta Aberta à População Brasileira (FREIRE NETO, 2014), em setembro de 2014, por ocasião da celebração do Dia Internacional do Idoso, na qual demonstra a preocupação da entidade que preside quanto ao panorama brasileiro, em se tratando do envelhecimento e saúde do idoso. Ele considera que, após dez anos de vigência do Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003), os direitos e deveres neles contidos, na prática, necessitam ainda de muitos avanços.

No referido documento consta que, apesar de a Política Nacional do Idoso (BRASIL, 2006a) assegurar direitos aos idosos para a preservação de sua saúde física e mental, e também seu aperfeiçoamento moral, intelectual, espiritual e social de maneira digna, bem como o Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003) ser um reconhecido progresso na legislação, a realidade ainda deixa muito a desejar. O documento elenca também uma série de dificuldades apresentadas pela realidade do SUS, e o seu despreparo para atender às demandas da população idosa, prevalecendo patologias graves e seus agravos (FREIRE NETO, 2014).

Quanto aos problemas identificados nas unidades de atenção básica, consideradas as “portas de entrada” do idoso no SUS, há uma realidade em que se encontram profissionais despreparados para o atendimento do idoso, além das dificuldades observadas nas equipes de Estratégia Saúde da Família (ESF), bem como nos Núcleos de Apoios da Saúde da Família (NASF), considerados incompletos e em número aquém do necessário para atender à população acima dos 60 anos. O texto da Carta (FREIRE NETO, 2014) termina expressando as preocupações dos membros da Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia para com o presente e o futuro dos idosos no Brasil.

Frente ao cenário apresentado até aqui, por conta de conceitos e definições tão diversas sobre o envelhecimento e seus aspectos, cabe fazer um levantamento sobre qual é o estado da arte sobre o tema, identificando quais são os pesquisadores que se dedicam a investigá-lo, de que maneira isso tem sido feito na academia e como estão sendo produzidos conhecimentos sobre o processo de envelhecimento dos servidores públicos no Brasil.

2.1.2 Panorama das pesquisas sobre o envelhecimento do servidor público

Na investigação preliminar sobre como está o cenário das pesquisas que se dedicam ao tema do envelhecimento no serviço público federal, inicialmente, buscou-se o registro dessas pesquisas num âmbito mais amplo. Assim, optou-se por uma investigação exploratória na base de dados SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), que reúne periódicos, artigos e teses de diferentes áreas do conhecimento. Foram feitas buscas nas seguintes áreas: Multidisciplinares, Ciências da Saúde e Ciências Humanas.

Para tanto, os descritores foram conjugados de diferentes maneiras e foram obtidos os seguintes resultados: para “saúde e envelhecimento ativo”, 19 registros; para “envelhecimento e saúde”, 134 registros; nenhum resultado para “servidor público e saúde”; e, para “envelhecimento ativo”, 34 registros, conforme demonstrado no Quadro 3, que abarca os dados verificados entre os anos de 2010 e 2014.

Quadro 3 – Pesquisas nas Áreas Multidisciplinares, das Ciências da Saúde e Humanas

PALAVRAS-CHAVE	QUANTIDADE DE PESQUISAS
Desenvolvimento Humano	405
Envelhecimento e Saúde	134
Servidor Público e Saúde	2
Processo de Envelhecimento	70
Cultura Organizacional	33
Saúde e Envelhecimento Ativo	19
Envelhecimento Ativo	34
TOTAL	697

Fonte: SciELO – *Scientific Electronic Library Online* (2010-2014)

Foram localizados, na base de dados SciELO (2014), os seguintes resultados, referentes ao período de 2010 a 2013: 1) Com a palavra-chave “envelhecimento”, foram encontrados 146 registros em 2010, 156 em 2011; 140 em 2012 e 163 em 2013; 2) Com a palavra-chave “servidor público”, obteve-se 2 registros para 2010, 6 para 2011, nenhum para 2012 e 4 para 2013. Percebe-se que a quantidade de trabalhos encontrados é maior para o descritor “envelhecimento”, totalizando no período referido 798 resultados, indicando que esse tema vem recebendo atenção da comunidade científica nos últimos anos. Porém, como a investigação tem um foco delimitado no envelhecimento dos servidores públicos civis da

União, foi necessária uma busca mais direcionada para os estudos que se dedicam a esse cenário em especial.

Ressalta-se, contudo, que não houve ocorrência com os descritores cruzados: “envelhecimento ativo e servidor público” e “envelhecimento e servidor público”. Foram feitos cruzamentos também nessa base de dados para os seguintes termos: “servidor público federal” e “cultura organizacional”; e “processo de envelhecimento”; e “desenvolvimento humano”; e “envelhecimento”, mas, em todos os casos, não foram encontradas ocorrências.

Dos registros obtidos, destaca-se o estudo de Ferreira *et al.* (2010), intitulado, **“Significados atribuídos ao envelhecimento: idoso, velho e idoso ativo”**, que teve como objetivo apreender os significados atribuídos ao envelhecimento, elaborados por idosos funcionalmente independentes. Na investigação, utilizou-se a Teoria das Representações Sociais, priorizando-se as falas dos participantes, salientando-se as dimensões simbólicas acerca do envelhecimento. A amostra constou de 100 idosos funcionalmente independentes, com idades entre 60 e 93 anos. Um dos instrumentos para a coleta de dados utilizados foi o Teste de Associação Livre de Palavras, sendo os resultados submetidos à análise do software Tri-Deux-Mots. Constatou-se, com base nos resultados, que os estímulos ‘idoso e velho’ foram associados a aspectos com conotações mais negativas e para o estímulo ‘idoso ativo’, embora existissem as conotações negativas, os significados positivos foram mais enfocados pelos idosos investigados.

Destaca-se, também, a produção de Souza *et al.* (2010), intitulada **“Reflexões sobre envelhecimento e trabalho”**, uma pesquisa qualitativa que objetiva conhecer o significado do processo de envelhecimento no mercado de trabalho para idosos. Os dados foram coletados por meio de entrevista, e analisados utilizando a técnica da análise temática. O resultado reforça a tese de que as sociedades capitalistas supervalorizam o trabalho na vida dos seres humanos e, quando ele deixa de ser vivenciado – pela aposentadoria ou pelo desemprego –, acaba por comprometer a qualidade do envelhecimento/velhice do indivíduo, principalmente se lhe faltarem habilidades e condições (individuais, sociais e econômicas) para incorporar e priorizar outras atividades e valores em sua vida.

Ainda nessa base de dados pode-se ressaltar a pesquisa de Ribeiro e Mancebo (2013), **“O servidor público no mundo do trabalho do século XXI”**, na qual são abordadas as repercussões do discurso depreciativo que a sociedade dirige a essa categoria de trabalhadores, intensificado pelas mutações no mundo do trabalho na virada do século XX para o XXI. Os pesquisadores investigaram como esses trabalhadores convivem com a

utilização corrente de estereótipos negativos que desqualificam e desvalorizam a sua atividade laboral, além de tratar de como a falta de reconhecimento e valorização interfere no sentido atribuído pelos servidores públicos à sua vida profissional. Questionam, por fim, se ainda há espaço para o servidor público no mundo do trabalho contemporâneo.

Um artigo que se destaca na base SciELO (2014), porém com data anterior ao período investigado (2010-2013), trata da “*Variabilidade no envelhecimento ativo segundo gênero, idade e saúde*” (RIBEIRO et al, 2009), no qual é analisada a relação entre variáveis sociodemográficas de saúde e de participação em atividades físicas e ocupacionais, a partir de uma amostra de 155 idosos, sendo 28% homens e 72% mulheres, demonstrando a variabilidade de envelhecimento ativo na população estudada, segundo o gênero, entre outros aspectos, e destacando as implicações do estilo de vida de idosos brasileiros no processo de envelhecimento.

Segundo Ribeiro *et al.* (2009), outros fatores são determinantes da saúde no processo de envelhecimento, e foram relacionados ao estilo de vida ativo no envelhecimento, como cultura, gênero, promoção da saúde e prevenção de doenças, saúde mental, fatores psicológicos, hábitos de vida saudáveis, genética, fatores ambientais, apoio social, educação, fatores econômicos e trabalho.

Verifica-se, na base de dados SciELO (2014), que as principais abordagens quanto ao método utilizado pelos pesquisadores sobre o envelhecimento ativo são pesquisas quantitativas, qualitativas tipo *survey*, exploratórias e descritivas, com amostragem sistemática e revisão de literatura, utilizando-se de instrumentos como entrevistas estruturadas e semi-estruturadas, questionários de caracterização sociodemográfica, ocupacional e de prática de atividades físicas, além do auto-relato.

Na continuidade deste estado da arte, como as temáticas às quais se dedicam as pesquisas sobre envelhecimento são muito amplas, optou-se por um estudo quantitativo sobre as áreas nas quais há ocorrência de investigação científica desse termo como palavra-chave em outras bases de dados, tendo como delimitação os três últimos anos, porém, mantendo-se levantamentos anteriores a esse período, por conta da importância do tratamento do tema em outras investigações. Assim, no Banco de Teses e Dissertações da Capes (CAPES, 2014), identificou-se a divulgação das pesquisas sobre o tema de acordo com o Quadro 4.

Quadro 4 – Pesquisas sobre Servidor Público Federal e/ou Teoria Bioecológica

PALAVRAS-CHAVE	QUANTIDADE DE PESQUISAS
Servidor Público Federal	175
Servidor Público Federal e Envelhecimento	4
Servidor Público Federal e Cultura Organizacional	14
Servidor Público Federal e Desenvolvimento Humano	50
Teoria Bioecológica	26
TOTAL	269

Fonte: Banco de Teses e Dissertações da Capes (2009-2014)

Entre as 175 investigações científicas encontradas e que envolvem o servidor público federal, ressalta-se que nenhuma delas aborda questões relacionadas ao envelhecimento, destacando-se apenas uma que trata sobre questões relacionadas ao trabalho, aposentadoria e expectativa de vida; e, outra, que aborda a perspectiva da aposentadoria, exclusivamente. Cabe apontar, em relação a esse levantamento, a dissertação apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em 2009, por Neuma Maria da Silva, com o tema *“Avaliação da capacidade para o trabalho do servidor público: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior”*, na área de Enfermagem e com enfoque multidisciplinar, na qual se investigou a capacidade para o trabalho, “considerada como resultante de um processo dinâmico entre recursos do indivíduo em relação ao seu trabalho, que sofre influência de diversos fatores, como aspectos sociodemográficos, estilo de vida, processo de envelhecimento e exigências do trabalho” (SILVA, 2009). O objetivo da pesquisa foi analisar a capacidade para o trabalho em uma população de servidores públicos, num estudo transversal, que analisou 132 servidores públicos voluntários do setor de infraestrutura, em uma instituição federal de ensino superior.

Das quatro investigações científicas sobre o servidor público federal encontradas neste banco de dados (CAPES, 2014), apenas duas apresentavam relação com o envelhecimento: a dissertação intitulada *“Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA) do Ministério da Saúde: um estudo exploratório em Brasília”*, de Valéria Cristina Aguiar, defendida em 2011, que investiga as mudanças psicológicas e sócio-culturais relacionadas ao envelhecimento e as adaptações agudas e crônicas que ocorrem nas pessoas envelhecidas (AGUIAR, 2011); e *“A Significação do Trabalho e da Aposentadoria: o Caso dos Servidores da Universidade Federal de Viçosa”*, de Maria Alice Lopes Coelho Bressan, defendida em 2011, que analisa as atividades, tarefas e problemas concretos do viver, nos quais as famílias e/ou indivíduos se engajam na medida em que procuram satisfazer

necessidades individuais e coletivas para alcançar melhoria do bem-estar e da qualidade de vida (BRESSAN, 2011).

As catorze investigações científicas sobre o servidor público federal relacionadas com a cultura organizacional encontradas no Banco de Teses e Dissertações da Capes (2014) não se dedicavam ao tema do envelhecimento, e sim à gestão de recursos humanos. Já as pesquisas que utilizavam como palavras-chave servidor público federal e desenvolvimento humano também não se propunham a focar o envelhecimento.

Destacam-se, ainda, as dissertações e teses do banco de dados da Capes que utilizam a Teoria Bioecológica como referencial teórico, em sua maioria tendo como objeto de investigação crianças e adolescentes no ambiente escolar e doméstico. Apenas uma dissertação, de Patrícia Mirapalheta Pereira, intitulada **“Rede social no cuidado ao idoso após acidentes por quedas: uma abordagem bioecológica à Enfermagem”**, defendida em 2011, teve como objetivo conhecer a rede social no cuidado ao idoso, especificamente após o acidente por quedas. Embasada na abordagem bioecológica, essa autora procurava identificar os vínculos apoiadores do idoso após o acidente por quedas (PEREIRA, 2011). O método utilizado caracterizou-se por uma abordagem qualitativa e pela inserção ecológica, que está fundamentada na Teoria dos Sistemas Ecológicos, baseada em Ceconello e Koller (2004), e as técnicas utilizadas foram a entrevista semi-estruturada, a construção do genograma e do ecomapa e a observação simples, com anotações em diários de campo. Cabe ressaltar que o embasamento teórico destacou autores que discutem os trabalhos de Bronfenbrenner (1998), e não o próprio autor.

Para ampliar o estado da arte a respeito das investigações sobre o envelhecimento do servidor público, apurou-se no banco de dados Google Scholar o descritor “servidor público federal”, tendo os seguintes resultados: em 2012, 44 ocorrências; em 2011, 45 ocorrências; em 2010, 52 ocorrências; em 2009, 25 ocorrências; e, em 2008, 29 ocorrências. **“Aposentar ou continuar trabalhando? Fatores relevantes na decisão da aposentadoria por servidores públicos federais”**, de Gustavo Silva Menezes (2008), é uma pesquisa que se destacou por investigar preditores que influenciam trabalhadores mais velhos no que diz respeito à decisão da aposentadoria, e sobre a influência desses em postergá-la e permanecerem ativos por mais tempo na organização.

Destaca-se, também, a pesquisa de Canizares e Jacob Filho (2011), com o título **“Fatores de Risco à senilidade na transição à aposentadoria”**, na qual se discute a aposentadoria como um dos principais desencadeantes de comprometimentos funcionais em

quem envelhece. Esse estudo conclui que a aposentadoria é um processo gradativo de perdas e que produz instabilidade emocional, com consequências nocivas ao futuro e, quanto menor for a idade do indivíduo que se aposenta, maior o impacto desse evento.

Registrem-se também os estudos: *“Amizade, idoso e qualidade de vida: revisão bibliográfica”*, de Almeida e Maia (2010) e *“A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão”*, de Silva e Fadul (2010).

Outro banco de dados consultado foi a Bireme – Biblioteca Virtual em Saúde – BVS (BIREME, 2014), utilizando-se o descritor “servidor público federal”, que resultou: em 2012, uma ocorrência; em 2011 e 2010, nenhuma ocorrência; em 2009 e 2008, uma ocorrência, sendo esta última a pesquisa *“O processo de implementação da política de atenção à saúde do trabalhador em instituições públicas federais: o desafio da integralidade”*, de Elsa Thomé de Andrade, que analisa o processo de implementação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS no município do Rio de Janeiro, por meio de um estudo de caso, realizado em duas instituições públicas federais. Tal investigação teve como hipótese que o grau de participação dos gestores e dos trabalhadores e suas concepções sobre a relação saúde e trabalho são determinantes na configuração do modelo de atenção e organização dos serviços de saúde (ANDRADE, 2009).

A busca por resultados a partir de novos descritores – tais como “aposentadoria” e “qualidade de vida” – fez-se necessária, com o novo direcionamento da pesquisa, agora voltada para a compreensão dos aspectos da cultura organizacional e suas inter-relações com o processo de envelhecimento do servidor público, visto que os referidos temas se correlacionavam ao tema central, conforme o Quadro 5.

Por conta da contribuição oferecida pelos trabalhos já mencionados, optou-se por manter as investigações iniciais até aqui realizadas, não sendo necessárias novas buscas em outros bancos de dados com novos descritores.

Quadro 5 – Pesquisas sobre Aposentadoria e Qualidade de Vida

PALAVRAS-CHAVE	QUANTIDADE DE PESQUISAS
Aposentadoria	40
Idoso e Qualidade de Vida	58
TOTAL	98

Fonte: SciELO – *Scientific Electronic Library Online* (2010-2014)

Cabe destacar o quanto foi produtivo ter realizado tal levantamento em bancos de dados de divulgação científica, uma vez que a leitura e o conhecimento sobre os percursos das investigações muito contribuíram para aprimorar nossa visão sobre as diferentes abordagens dadas ao envelhecimento. Há, ainda, muito a ser investigado sobre o servidor público, uma vez que há poucos registros de pesquisas sobre o tema.

2.1.3 Envelhecimento ativo do servidor público

Considerando as pesquisas realizadas nas bases de dados mencionadas, constatou-se a ausência de produções nessa área. Para Martinez e Paraguay (2003), os conceitos e modelos teóricos relacionados à satisfação e saúde do trabalhador em seu ambiente profissional demonstram uma evolução em sua forma de compreensão, sendo consideradas as reações dos trabalhadores de maneira mecânica a fatores externos, e sua satisfação. Considera-se, nessa reflexão, a variável salário e o entendimento que pondera sobre os aspectos psicossociais no trabalho e sobre as subjetividades que propiciam níveis de satisfação, que acabam por exercer influência na saúde do trabalhador, especialmente quando considerada sua saúde mental. Entende-se que sejam necessárias mais pesquisas que possam determinar o nexo causal dessas associações e as possibilidades de construção de modelos que permitam implementar mudanças, visando melhorias nos níveis de satisfação e promoção da saúde desse profissional na velhice.

Quanto à relevância do processo do envelhecimento ativo no ambiente do trabalho, destaca-se a iniciativa da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, que declarou o ano de 2012 como o *Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações*, considerada um aspecto fundamental da Estratégia da União Europeia, com vistas a um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo (EU-OSHA, 2014). Tal iniciativa levou em conta que há muito para viver além dos 60 anos, e que a sociedade valoriza cada vez

mais a participação das pessoas idosas. Para Martinez e Paraguay (2003, p. 59), “é isso que significa o envelhecimento ativo: tirar mais e não menos partido da vida à medida que se envelhece, tanto no trabalho como em casa ou na comunidade”.

Há uma lógica nessa ação quando se baseia no aumento significativo do número de idosos que permanecerão nos postos de trabalho e a conseqüente diminuição da chegada de jovens nesse contexto. Fazer disso uma vantagem é um desafio que está colocado. Para a entidade europeia (EU-OSHA, 2014), alguns estudos demonstram que os idosos são mais dedicados em ambiente profissional, permanecendo mais tempo no mesmo emprego. Suas competências, aliadas à experiência e maturidade, de uma maneira geral, podem compensar a possível maior incidência de doenças relacionadas à velhice. Esse tipo de conscientização se mostra necessária e premente em face do aumento importante do número de idosos no mundo e, em particular, no Brasil.

Cabe, na revisão de literatura para esta investigação, compreender como o envelhecimento ativo se manifesta no ambiente de trabalho. Para tanto, autores que se dedicam a investigações sobre o cotidiano dos idosos podem ser abordados. Lawton (*apud* DE VITTA, 2001), por exemplo, construiu um modelo de qualidade de vida amplamente conhecido na literatura gerontológica internacional, e que contém quatro dimensões conceituais: competência comportamental, condições ambientais, qualidade de vida percebida e bem-estar subjetivo. Outros autores mostraram relação positiva entre envelhecimento ativo e capacidade funcional, funcionamento intelectual e bem-estar geral. Daí a importância de discorrer, em uma revisão de literatura mais ampla, sobre tais fenômenos no ambiente de trabalho, bem como sobre a rede de assistência e suporte com a qual os servidores públicos brasileiros podem contar.

A atenção integral à saúde só é alcançável quando o trabalho se articula quebrando a fragmentação entre os saberes e práticas. Nesse caso, “profissionais realizam intervenções de suas respectivas áreas, mas também executam ações comuns, nas quais estão integrados saberes provenientes de distintos campos” (MOTTA; AGUIAR, 2007, p. 366). No campo da saúde, a interdisciplinaridade acena com a possibilidade da compreensão integral sobre o ser humano, no contexto das relações sociais e do processo saúde-doença.

Segundo Oliveira e Souza (2007), entende-se que o trabalho interdisciplinar tem como base a interdependência entre os profissionais que estão envolvidos, resguardando o conhecimento individual em suas áreas de atuação, mantendo-se a compreensão e o respeito recíprocos, de forma a superar o conhecimento já existente da realidade social. Para Neri

(2008), há grupos de pessoas que apresentam determinadas relações, que se configuram como redes de suporte social, caracterizando-se, principalmente, por relacionamentos e vínculos em que existe certa hierarquia entre seus membros, denotando-se as ações de dar e receber.

O formato dessas redes depende da demanda que as pessoas possam apresentar, em particular os adultos e idosos, quando denotam apoio emocional, material, serviços e informações. Favorecem a manutenção e afirmação da identidade social, possibilitando que as pessoas se sintam acolhidas, amadas e valorizadas (NERI, 2008). Especialmente em relação aos idosos, quando são forçados a encarar suas perdas sociais e físicas, em mecanismos conhecidos como comparação social, acabam por favorecer a manutenção de sua autoimagem e autoestima e a melhor compreensão de si mesmos.

Conforme Starfield (*apud* FERREIRA 2012, p. 12), “não existe nenhuma sociedade que disponha de recursos econômicos ilimitados para custear os serviços de saúde. A atenção superespecializada é mais cara que a atenção primária, e, portanto, têm menos acesso a ela as pessoas com dificuldade econômica”. Assim, a atenção primária à saúde representa o primeiro recurso em saúde a ser buscado, pois permite o prosseguir do cuidado com a formação do vínculo entre o paciente e o serviço, viabilizando ações intersetoriais, coordenando o cuidado por meio de encaminhamento para profissionais de áreas diferentes e/ou outros níveis de atendimento, viabilizando a abordagem integral, que respeite a verdadeira dimensão do conceito saúde.

O termo “rede” sugere a ideia de articulação entre parceiros, com interdependência de serviços visando à garantia da integralidade da atenção aos segmentos sociais. [...] trata-se de um “conjunto integrado de instituições governamentais, não governamentais e informais, ações, informações, profissionais, serviços e programas que priorizem o atendimento integral à população na realidade local de forma descentralizada e participativa” (FERREIRA, 2012, p. 17).

Para que as redes de suporte sejam eficazes, é necessária a participação social e a intersetorialidade, promovendo jeitos de atuar em conjunto, envolvendo, também, a sociedade civil organizada, tanto nas questões práticas, bem como nas decisões que se referem às políticas públicas.

As redes microssociais são o elo entre as relações informais – oriundas dos vínculos de parentesco, vizinhança e comunidade – e a rede formal representada pelo conjunto de instituições públicas prestadoras de serviço e/ou garantidoras de direito (DOMINGUES; HERNANDES, 2010, p. 60).

Com esse olhar, atuações do que se convencionou chamar de rede social viabilizam ações que objetivam superar dificuldades existentes na comunidade e que interferem no desenvolvimento dessa comunidade. Conforme Domingues e Hernandez (2010, p. 60), as Ciências Humanas e Sociais têm recorrido ao conceito de redes para a definição de construtos relativos a apoio social e a relacionamentos grupais, estabelecendo ampla diversidade de uso do termo.

A rede formal, no que diz respeito à atenção à saúde, desenvolve-se no âmbito de um sistema que conta com serviços públicos e privados, cujo funcionamento demanda a atuação das mais diversas profissões e ocupações, além daquelas historicamente voltadas ao cuidado com a saúde (DOMINGUES; HERNANDES, 2010, p. 61).

Para Borim *et al.* (2011, p. 173), segundo a Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde, da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2003), a capacidade funcional refere-se à possibilidade de consecução de tarefas ou ações que dependam da competência do organismo e das condições ambientais. Dessa forma, está relacionada a um ambiente flexível, que, por sua vez, deve ser adequado às condições físicas e cognitivas dos idosos, passando-lhes mais segurança, contribuindo para sua melhor orientação espacial e, em consequência, estimulando suas ações.

Considerando-se que não há, no serviço público do Poder Executivo brasileiro, programas de acompanhamento sistemático da saúde de seus servidores, desconhece-se, muitas vezes, as patologias mais frequentes que levam a afastamentos, aposentadorias por invalidez e óbitos de servidores públicos federais. Por outro lado, entre os valores e princípios do Instituto de Pesquisas em estudo está a valorização das pessoas, seu bem-estar e a realização profissional de seu capital humano. Compreende-se que o quadro atual no serviço público, especialmente em suas áreas de excelência, como é o caso do cenário pesquisado nesta investigação, é preocupante face ao processo natural de envelhecimento de seu contingente de pessoal, à diminuição de seu efetivo pela não reposição da mão de obra perdida, em sua maioria com aposentadorias por tempo de serviço, à invalidez por motivo de doença e óbitos, quadro agravado pela ausência de sucessão.

A ocorrência de doenças incapacitantes ou óbitos no auge da produtividade desses indivíduos ativos, além dos prejuízos pessoais e familiares, ocasionam, de maneira irrecuperável, elevados custos ao país e aos contribuintes, que investem direta ou indiretamente em sua formação acadêmica, capacitação profissional e/ou científica. Por essa

razão, as questões de saúde, e, conseqüentemente, as relacionadas às condições mínimas para que esses servidores tenham qualidade de vida, demandarão cada vez mais serviços multidisciplinares do setor saúde, preferencialmente utilizando-se desses recursos de maneira preventiva, possibilitando que um número cada vez maior de pessoas chegue nessa fase da vida contando com autonomia, independência, respeito e dignidade para exercício de sua cidadania.

Na proposição da pesquisa, tem-se como cenário que os servidores públicos do Instituto de Pesquisas não realizam, com habitualidade, exames médicos e laboratoriais, recebendo diagnósticos de doenças graves que podem levar a óbitos ou à incapacidade laborativa precoce, e há razões que levam a esse tipo de comportamento, as quais precisam ser compreendidas. Nesse sentido, realizou-se um levantamento sobre os afastamentos dos servidores por motivo de doença, homologados por junta médica oficial, para o período de 2010 a 2013, utilizando-se de fonte documental do Serviço de Assistência e Benefícios – SAS, área do Instituto de Pesquisas composta por equipe multi e interdisciplinar e que acompanha essas ocorrências, obtendo-se como resultado um total de 9304 dias de afastamento, sendo o maior período de licença o de 758 dias, e o menor, de 10 dias, tendo como média 194 dias para tratamento de saúde, destacando-se que 33% desses casos envolveram a área de Ortopedia, 16% Oncologia, 14% Psiquiatria, 14% Cardiologia, 6% Neurologia, 4 % Pneumologia, 4% Vascular, 2% Infectologia e 2% Nefrologia. Cinco desses afastamentos evoluíram para aposentadoria por invalidez e dois para óbito.

Verifica-se, portanto, o quão importante é a presença da equipe interdisciplinar envolvida com o desenvolvimento humano, uma vez que são seus conhecimentos adquiridos e continuamente reciclados na experiência cotidiana que direcionarão os caminhos pelos quais as respectivas ações junto aos servidores públicos produzirão resultados. Quanto aos servidores ativos do Instituto de Pesquisas, percebe-se que esse suporte social lhes traz segurança, favorecendo o enfrentamento das diversas questões relacionadas à saúde e à doença que possam acometê-los, bem como seus familiares, possibilitando-lhes o desenvolvimento de suas atividades profissionais com maior tranquilidade.

Esta questão, contudo, remete à gestão da cultura que se instituiu no Instituto de Pesquisas, visto ser essa que determina o universo de seu funcionamento. A seguir, procurou-se aqui tratar da amplitude que a cultura de uma organização de trabalho assume para todos que nela atuam.

2.2 Cultura organizacional: níveis e características

O ambiente do trabalho no mundo pós-globalização apresenta tanto organizações que optam por uma estrutura hierárquica rígida e convencional quanto outras que estabelecem relações mais flexíveis com o trabalhador, adotando novas formas de vínculos com seus colaboradores, sempre objetivando uma competitividade cada vez mais acirrada para a obtenção de resultados - que se transformem em lucro. Nesse contexto, a cultura organizacional pode explicar essa evolução.

Alguns conceitos básicos sobre a cultura organizacional são importantes para uma breve incursão nesse fenômeno. Schein (2001) considera que

Cultura organizacional é uma propriedade de grupos que pode ser pensada como acúmulo de aprendizado. Sendo assim, é aprendizado acumulado que certo grupo adquiriu em sua história e construído a partir dos pressupostos básicos que este grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 2001, p. 23).

Para esse autor, o conceito de cultura organizacional envolve os pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, quando teve necessidade de lidar com os problemas de adaptação externa e também de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Segundo Borges (2010, p. 24), o autor subdivide a cultura em três níveis, a) *Nível dos artefatos visíveis*, que considera o ambiente físico, os documentos públicos e os modelos de comportamentos observáveis; b) *Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas*, quando se consideram somente os valores manifestos da cultura, expressando o que os indivíduos referem ser o motivo de seu comportamento, podendo ou não estar relacionado ao seu imaginário ou a uma forma de racionalização; c) *Nível dos pressupostos básicos inconscientes*, quando definem como os indivíduos que formam determinado grupo percebem, pensam e sentem frente à realidade.

Schein (2001) propõe categorias para se investigar o universo cultural de uma organização: a) analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros; b) analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização; c) analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura, ressaltando-se o papel dos fundadores da organização na modelagem dos seus padrões culturais, que imprimem sua visão de mundo aos

demais, e também sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo; d) explorar e analisar as observações e surpreendentes descobertas durante as entrevistas com pessoas de dentro da organização. Nesse foco, a cultura organizacional se manifesta como

[...] valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY *apud* BORGES, 2010, p. 22).

Para Marchiori (2006), o conceito de cultura organizacional é recente, com registros de sua formação na década de 1980, por meio de algumas nomenclaturas antropológicas, propostas por autores como Chester Barnard. Nos anos 30 e 40, esse autor falava em efetividade e eficiência, e considerava três fundamentos para a organização: a busca da cooperação, o propósito comum e a comunicação, destacando que o elemento emocional é muito mais forte do que o enfoque na estrutura. Outro autor é Peter Drucker, nos anos 50, que já mencionava a centralidade de valores na administração das organizações. Para Drucker (2006), a teoria da empresa tem três partes

Primeiramente, há as premissas sobre o ambiente externo das organizações: a sociedade e sua estrutura, o mercado, o cliente, a tecnologia. [...] Em segundo lugar, vêm as premissas sobre a missão específica da organização. [...] Em terceiro lugar, existem as premissas que são necessárias para o cumprimento da missão da organização. [...] As premissas sobre o ambiente externo definem que a organização é paga para fazer. As premissas sobre a missão definem o que a organização considera como resultados significativos: em outras palavras, destacam como ela se vê fazendo alguma diferença na economia e na sociedade em sentido amplo. Finalmente, as premissas sobre as competências centrais definem em que a organização deve se destacar para manter a liderança. Naturalmente, tudo isso parece ser enganadoramente simples. Geralmente, anos de trabalho, raciocínio e experimentação são necessários até se atingir uma teoria empresarial clara, consistente e válida. Mesmo assim, para ser bem sucedida, toda empresa deve desenvolver uma para si (DRUCKER, 2006, p. 229).

De acordo com Fleury *et al.* (1997), a temática da cultura organizacional recebeu grande atenção nos anos 80, com aumento considerável de estudos acadêmicos, livros, artigos e outras publicações dirigidas ao ambiente das corporações. O aumento de produção nessa área se manteve no início dos anos 90, confirmando não se tratar de evento irrelevante, como tantos que surgiam no âmbito das administrações e logo sofriam com a perda de interesse de pesquisadores e estudiosos. No caso da temática da cultura organizacional, a permanência do

tema se explica em grande parte pelo fenômeno da globalização e por conta das mudanças sofridas pelas organizações em decorrência desse evento. ,

As práticas organizacionais passaram a ser questionadas em busca das melhores estratégias para fazer frente aos novos desafios gerados pela globalização. Os métodos decorrentes do conhecimento autocrático – no qual prevalecia o dominador sobre o dominado – começam a ser questionados, exigindo mais conhecimento dos gestores para a tomada de decisões frente a um novo modelo possível e necessário de descentralização e manutenção da diversidade local (FLEURY *et al.*, 1997). Internamente, quando ocorriam processos de mudanças nos sistemas de produção, havia uma premência pelo que deveria ser mudado, o que poderia ser mantido e por como operacionalizar essa mudança. Fleury *et al.* (1997) fazem uso de uma das definições mais conhecidas de cultura organizacional, desenvolvida por Schein (2009), a saber:

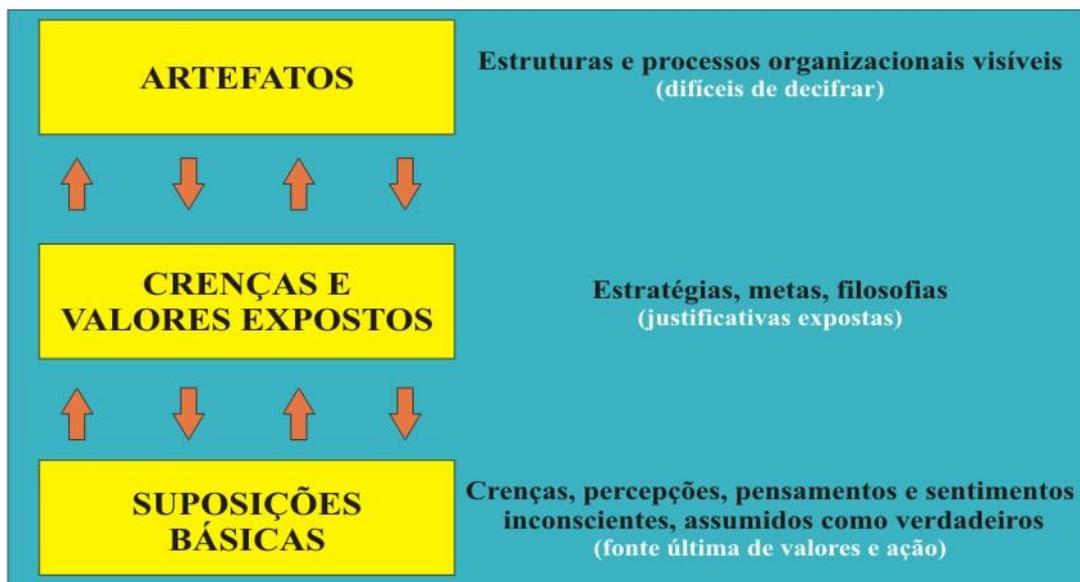
A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16).

Ao construir seu conceito de cultura organizacional, Schein (2009) propôs um modelo no qual ela é aprendida, transmitida e transformada. Para o autor, o **aprendizado** da cultura de uma organização se dá pelos **artefatos visíveis**: o *layout* da organização, o comportamento das pessoas, que são fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem interpretados; **os valores**: diferença existente entre os valores aparentes e os valores em uso; e os **pressupostos básicos**: normalmente inconscientes, mas, na prática, determinam como os membros percebem, pensam e sentem, obedecendo a padrões baseados em paradigmas culturais, nos quais existem certas ordem e consistência, e que vão determinar a ação do indivíduo. Schein (2009) admite, contudo, a possibilidade da convivência de pressupostos incompatíveis e inconsistentes.

Esse conceito implica que a cultura pode ser identificada em unidades sociais estáveis e definidas. Isto é, se um dado grupo compartilha durante algum tempo um número significativo de experiências, lidando com problemas internos e externos, pode-se concluir que este grupo irá compartilhar uma visão de mundo. Duas características são marcantes no conceito: a primeira é a necessidade de pensar cultura relacionada a uma unidade social e a segunda, que há necessidade de estabilidade do grupo durante algum tempo. Este conceito de cultura está fortemente baseado nas teorias de dinâmica de grupo e crescimento grupal (SCHEIN, 2009, p. 75).

Dessa maneira, a compreensão dos paradigmas culturais exige a análise dos pressupostos básicos, o que demanda um conjunto de categorias lógicas para seu estudo: “a relação da organização com seu ambiente; a natureza da realidade e da verdade; a natureza da natureza humana; a natureza da atividade humana e a natureza dos relacionamentos humanos” (FLEURY *et al.*, 1997, p. 275). Tais aspectos são demonstrados na Figura 3.

Figura 3 - Níveis da Cultura Organizacional



Fonte: Schein (2009, p. 24)

Schein (2009), contudo, não foi o único que se debruçou sobre o tema, que tem merecido atenção dos estudiosos há pelo menos quatro décadas. Santos (2000, p. 33-35) demonstra como o termo cultura é definido na literatura organizacional pelos mais diferentes autores: Pettigrew (1979) entende o conceito de cultura representado por símbolos, linguagem ideologia, crença, rituais e mitos; Schwartz e Davis (1981) consideram haver um padrão de crenças e expectativas que são compartilhadas pelos membros da organização, as quais acabam por moldar o comportamento deles ou dos grupos de que fazem parte; Sathe (1983) defende que cultura é o conjunto de convicções significativas, na prática nem sempre assumidas, que acabam por serem partilhadas pelos membros de uma mesma comunidade.

Santos (2000, p. 33-35) dá continuidade à explanação sobre os diferentes conceitos de cultura organizacional citando Ouchi (1981), para quem a cultura organizacional trata de um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que transmitem os valores e crenças que permeiam a organização e chegam aos seus empregados, propiciando que esses valores não permaneçam na abstração e passem a ter significado e impacto para os novos empregados. Cita, também,

Deal e Kennedy (1982), que defendem que a cultura organizacional versa sobre valores, heróis, rituais e comunicações. Essa cultura, quando intensa, passa a ser o código que envolve as regras tidas como informais, mas que fazem com que os indivíduos se comportem de determinada forma em grande parte do tempo.

Já Davis (1984), conforme mencionado por Santos (2000, p. 33-35), considera que a cultura organizacional envolve um padrão de crenças e valores que são divididos e permitem que os membros de uma organização assumam determinados valores e respectivas regras, determinando como se comportam nesse meio. Cada instituição significará em palavras ou frases o que entende por cultura, dentre elas, existência, conteúdo, caráter, identidade, ideologia, maneira, padrões, filosofia, propósito, raízes, espírito, estilo, visão e modo. A maior parte de seus dirigentes dá a esse conjunto de palavras um mesmo significado. Santos (2000) sugere que a cultura se revela no conjunto de pressupostos, crenças e valores partilhados, que são assumidos pelos membros de um grupo de trabalho.

Santos (2000, p. 33-35) registra também o conceito de Quinn e McGrath (1985), que propõem que a cultura, em meio a outros fatos, compreende as crenças que tratam dos objetivos da organização, critérios de desempenho, arranjos de autoridade, reconhecimento das bases de poder, direção clara para adoção de decisões, estilo de liderança e motivação. Santos (2000) também menciona Wilkins (1984), que pondera que, geralmente, as narrativas representam ferramenta eficaz para comunicar a cultura, por meio de códigos que permitem aos indivíduos terem conhecimento de como os fatos ocorrem num determinado grupo. Esses indivíduos querem se integrar, evitando equívocos numa cultura que lhes é nova.

A autora cita Ernst (1985), para quem a cultura representa um código de valores e crenças, que são aceitos e definem um jeito de administrar uma determinada organização, bem como o comportamento diário de seus trabalhadores. Há menção a Barney (1986), para o qual a cultura organizacional é entendida como um intrincado somatório de valores, crenças, pressupostos e símbolos, que determinam como a empresa gerencia sua atividade. Portanto, a cultura apresenta efeitos subjacentes à organização, pois, além de estabelecer quem são seus empregados, clientes, fornecedores e seus competidores mais importantes, também estabelece como a empresa interagirá com esses núcleos de real significado.

Santos (2000, p. 33-35) relaciona os conceitos dados por Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo (1983), que consideram que a cultura organizacional define o que a organização é. Por sua vez, a autora apresenta Allaire e Firsirotu (1984), que estruturam o conceito de cultura organizacional baseado, primeiro, no sistema socioestrutural, formado pelas ações de

estruturas formais, estratégias, políticas e processos administrativos; em segundo lugar, no sistema cultural, abrangendo mitos, valores e ideologia da organização e, por fim, nos membros individuais com seus talentos individuais, experiência e personalidade. Logo, essa concepção de cultura organizacional é um poderoso instrumento para entender a vida e o comportamento organizacional, além de propiciar a compreensão do processo de decomposição, adaptação e mudanças radicais nas organizações (SANTOS, 2000).

Santos (2000, p. 33-35) aborda outras definições em que a cultura organizacional é representada pela soma de valores partilhados, padrões de comportamento, símbolos, atitudes e regras normativas de gerir a organização que, mais que seus produtos ou serviços, a torna diferente das suas concorrentes. Essa característica cultural é um bem crítico, sendo uma particularidade própria da organização que se nutre no sistema de valores internos. Há que se considerar, também, narrações, mitos ou lemas, uma vez que esses elementos se revestem de grande significado, pois comunicam a cultura e os valores partilhados pela organização. Há aqueles que consideram a cultura possível de ser definida assim como as filosofias, ideologias, valores, pressupostos, crenças, expectativas e atitudes compartilhadas, que fazem com que a comunidade permaneça unida. Esses atributos psicológicos, que se misturam, demonstram o aceite do grupo, de maneira subentendida ou clara, em especial quando enfrentam as decisões e os problemas. Santos (2000, p. 35-38) afirma que a literatura acadêmica em relação à cultura organizacional não propõe um significado operacional inequívoco e único, ao contrário, encontram-se dubiedades e também equívocos, logo, após análises dessas diversas definições, conclui-se que aquela que é preconizada por Schein (2009), na década de 1980, é a mais abrangente, contemplando ideias dos diversos autores, considerando-se a importância oferecida ao elemento que mais caracteriza a cultura organizacional.

Santos (2000) propõe três tipos de definições de cultura organizacional:

As definições do **tipo I** referem-se à cultura organizacional como *artefato*. Os artefatos referem-se a símbolos ou sinais, os quais, de maneira proposital ou não, trazem à tona dados sobre crenças, valores e pressupostos da organização, dentre eles, documentos e memorandos organizacionais, distribuição do espaço físico, recursos e mobiliário, arquitetura, decoração, linguagem organizacional, modos de falar, símbolos, narrativas, mitos, celebrações, os denominados “heróis”, as tradições e os lemas.

As definições do **tipo II** relacionam-se à cultura como um *conjunto de valores e crenças compartilhados* pelos seus membros. A autora considera ser esse o conceito melhor

recebido no meio acadêmico e junto aos administradores, reunindo número considerável de publicações (SANTOS, 2000, p. 33-35). Ela ressalta a diferença existente entre os significados das palavras crença e valor, pois a primeira se refere ao que os indivíduos concebem como verdadeiro ou não, já a segunda está relacionada ao que é mais significativo para as pessoas. Dessa forma, depreende-se a razão de as pessoas e as organizações comportarem-se de maneiras distintas umas das outras.

As definições do **tipo III** revelam a cultura organizacional como um *pressuposto básico*, no qual valores, crenças, percepções e sentimentos vivenciados pelo grupo resultem positivos e sejam reproduzidos de maneira contínua, terminando por serem avalizados e consolidados no nível do inconsciente, assumindo-se ser um pressuposto básico. Esses pressupostos são determinantes para a maneira pela qual os pertencentes ao grupo percebem, pensam e sentem, razão pela que se faz importante sua compreensão (SANTOS, 2000, p. 33-35).

A autora alinha os pontos que considera mais significativos no conceito de cultura organizacional, salientado que é um fato e uma ferramenta imprescindível para a explicação ou mesmo a predição do comportamento das organizações e dos indivíduos que a compõem. A cultura de cada organização é diferenciada ao ponto de ser inigualável. Ao coibir ou incentivar determinados comportamentos de seus membros, exerce um mecanismo de controle organizacional.

[...] cultura organizacional, também é definida como os valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização (SANTOS, 2000, p. 39).

Santos (2000, p. 38) reitera que, além da variedade de conceitos de cultura organizacional, há um conjunto de dimensões da cultura que contribuem para a compreensão das propriedades essenciais do conceito. Dentre as dimensões mais utilizadas e referidas são significativas a *força cultural* (poder de controlar o comportamento); a *congruência cultural* (similaridade entre os elementos culturais); o *tipo cultural* (atributos dominantes); a *continuidade cultural* (consistência mantida ao longo do tempo); a *individualidade cultural* (caráter singular de cada cultura) e a *clareza cultural* (como a cultura é definida, entendida e transmitida aos seus membros). Seu destaque é para a força cultural, que pode ser compreendida, portanto, como a extensão em que os valores e crenças que permeiam a

organização são ampla e intensamente compartilhados pelos seus membros (SANTOS, 2000, p. 39).

2.2.1 Cultura organizacional nas instituições de caráter público

Segundo Dias (1998), as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade, e podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando maior eficiência da máquina pública e melhor atendimento para a sociedade.

De acordo com Lopes Júnior *et al.* (2011), a cultura organizacional do setor público apresenta particularidades que merecem análises específicas. Os autores citam Drucker (2006), que atribuiu às organizações públicas um caráter estratégico para o desenvolvimento econômico, social, cultural e político de um povo, razão pela qual os serviços por elas prestados ganham importância significativa e reconhecida pela sociedade, em busca da melhoria do desempenho dessas organizações (LOPES JÚNIOR *et al.*, 2011, p. 1827).

Considera-se também que

[...] as organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa (DUSSAULT, 1992, p. 13).

Para o autor, as organizações públicas são mais suscetíveis à interferência do poder político, visto serem geridos pelo poder público. Elas têm como missão maior a prestação de serviços à comunidade, o que, na prática, se revela contrário à constante limitação de recursos disponibilizados pelo Estado e, quando eles existem, ficam condicionados aos interesses políticos (DUSSAULT, 1992). Na prática, essas interferências do setor político sobre as organizações ficam evidenciadas com as sucessivas trocas de ministros da área de Ciência e Tecnologia a quem se subordina o Instituto de Pesquisas em questão neste estudo.

Esta questão pode ser ilustrada, conforme quadro 6, sobre os ministros da área de Ciência e Tecnologia, no período de 1985 a 2015, constatam-se as mudanças de *status* desse ministério, que deixa de ser o Ministério da Ciência e Tecnologia para se tornar uma Secretaria subordinada ao Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio, de 29 de

março de 1989 a 29 de novembro de 1989, passando, em seguida, no período de 28 de novembro de 1989 a 14 de março de 1990, a ser simplesmente uma Secretaria Especial da Ciência e Tecnologia, e, voltando a ser ligada diretamente à Presidência da República, nomeada de Secretaria da Ciência e Tecnologia, assim permanecendo no período de 15 de março de 1990 a primeiro de outubro de 1992, retomando o *status* de Ministério da Ciência e Tecnologia a partir 27 de outubro de 1992.

No intervalo de 15 de março de 1985 a 31 de dezembro de 2014, totalizaram-se 18 titulares diferentes à frente da área de Ciência e Tecnologia, culminando com a posse do 19º ministro da República, em 1º de janeiro de 2015, nomeado pela Presidenta Dilma Rousseff, no início de seu segundo mandato presidencial.

Quadro 6 – Ministros da Área de Ciência, Tecnologia e Inovação – 1985 – 2015

Nº	NOME	ÓRGÃO	INÍCIO	FIM	PRESIDENTE
1	Renato Archer	Ministério da Ciência e Tecnologia	Mar/85	Out/87	José Sarney
2	Luiz Henrique da Silveira	Ministério da Ciência e Tecnologia	Out/87	Jul/88	José Sarney
3	Luiz André Rico Vicente	Ministério da Ciência e Tecnologia	Jul/88	Ago/88	José Sarney
4	Ralph Biasi	Ministério da Ciência e Tecnologia	Ago/88	Jan/89	José Sarney
5	Roberto Cardoso Alves	Ministério da Ciência e Tecnologia	Jan/89	Mar/89	José Sarney
6	Décio Leal	Secretaria do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio	Mar/89	Nov/89	José Sarney
	Décio Leal	Secretaria Especial da Ciência e Tecnologia	Nov/89	Mar/90	José Sarney
7	José Goldemberg	Secretaria da Ciência e Tecnologia (ligada à Presidência da República)	Mar/90	Ago/91	Fernando Collor de Mello
8	Edson Machado de Sousa	Secretaria da Ciência e Tecnologia (ligada à Presidência da República)	Ago/91	Abr/92	Fernando Collor de Mello
9	Hélio Jaguaribe	Ministério da Ciência e Tecnologia	Abr/92	Out/92	Fernando Collor de Mello
10	José Israel Vargas	Ministério da Ciência e Tecnologia	Out/92	Jan/95	Itamar Franco
	José Israel Vargas	Ministério da Ciência e Tecnologia	Jan/95	Jan/99	Fernando Henrique Cardoso
11	Bresser Pereira	Ministério da Ciência e Tecnologia	Jan/99	Jul/99	Fernando Henrique Cardoso
12	Ronaldo Mota Sardenberg	Ministério da Ciência e Tecnologia	Jul/99	Dez/02	Fernando Henrique Cardoso
13	Roberto Amaral	Ministério da Ciência e Tecnologia	Jan/03	Jan/04	Luiz Inácio Lula da Silva
14	Eduardo Campos	Ministério da Ciência e Tecnologia	Jan/04	Jul/05	Luiz Inácio Lula da Silva
15	Sérgio Machado Rezende	Ministério da Ciência e Tecnologia	Jul/05	Dez/10	Luiz Inácio Lula da Silva
16	Aloizio Mercadante	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	Jan/11	Ago/11	Dilma Rousseff
	Aloizio Mercadante	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	Ago/11	Jan/12	Dilma Rousseff
17	Marco Antonio Raupp	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	Jan/12	Mar/14	Dilma Rousseff
	Clelio Campolina Diniz	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	Mar/14	Jan/15	Dilma Rousseff
18	Aldo Rebelo	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	Jan/15	-	Dilma Rousseff

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Não foi objeto desta investigação mensurar como essas mudanças sucessivas ao longo dos anos impactaram o desenvolvimento dos projetos da área e se afetaram, coletiva e individualmente, os servidores do Instituto de Pesquisas em questão. Contudo, conforme será detalhado na discussão, há indicativos presentes nas falas dos participantes da pesquisa que sugerem prejuízos aos rumos da Instituição, aos servidores e, por conseguinte, ao desenvolvimento científico nacional. Cabe nesta direção o alerta feito por Pires e Macedo, (2006),

O desenho organizacional público, na realidade brasileira, normalmente é com formas bastante complexas e níveis hierárquicos múltiplos. Essa estrutura demonstra um paternalismo que gera um alto controle de movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões dentro da lógica dos interesses políticos dominantes. [...] são estruturas altamente estáveis, que resistem de forma generalizada a mudanças de procedimentos e implantação de novas tecnologias. A cultura da interferência política e administrativa vigente pode ser caracterizada como predominantemente regida por um governo de poucas pessoas e patrimonialista e, também, burocrática e corporativista. É esta cultura que orienta a prática das organizações públicas.

Pires e Macêdo (2006) discutem aspectos que possibilitam contextualizar a cultura organizacional das organizações públicas no Brasil. Como outros autores, utilizam-se de diferentes abordagens de cultura organizacional, especificamente de Fleury (1987) e Schein (2001). Contudo, é necessário conhecer a cultura que produz os atores de tal contexto, ou seja, aqueles que são os servidores públicos brasileiros.

2.2.2 Cultura organizacional e o indivíduo servidor público

Para dar continuidade à revisão de literatura acerca do cenário investigado, é necessário olhar com mais profundidade para o indivíduo que é servidor público no Brasil. Como existem poucas pesquisas que se dedicam a ele, cabe buscar autores que descrevem características do trabalhador vinculado à gestão pública, a fim de compreender aspectos condicionantes e variantes desse cenário.

De acordo com Boscardin (2011), a história do servidor público no Brasil remonta ao seu descobrimento, e a autora cita Pero Vaz de Caminha, os Governadores Gerais e os juízes como exemplos de funcionários públicos. No entanto, o serviço público, propriamente, teria se originado com a chegada de D. João VI e a família real, em 1808, e, nessa comitiva, estavam presentes funcionários, criados, assessores e pessoas ligadas à Corte Portuguesa, quando ela se instalou no Rio de Janeiro.

Conforme Boscardin (2011), após a proclamação da Independência, o Brasil se tornou Império e, em seguida, República, e, nesse contexto, sempre se fizeram presentes os funcionários públicos, que permitiram a administração pública da Nação brasileira de então. A partir daí, competia ao trabalhador da administração pública a execução de todos os atos que dinamizavam os serviços dos quais demandavam os cidadãos para com o Estado. Segundo Boscardin (2011), com a edição do Decreto nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, firmaram-se as primeiras regras no que tange aos funcionários públicos brasileiros, razão pela

qual o dia 28 de outubro foi consagrado como sendo o Dia do Funcionário Público, ato do Presidente Getúlio Vargas. Com a edição da Lei nº 8.112/90, que modificou vários dos preceitos legais contidos no Decreto nº 1.713/39, quando se alterou o termo funcionário público para *servidor público*, instituindo-se o novo Regime Jurídico dos Servidores Públicos da União, englobando os servidores civis das autarquias e fundações públicas federais que, embora pertençam à administração pública indireta, também executam funções características da administração (BRASIL, 1990).

De acordo com o art. 2º, para os efeitos desta Lei, *servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público*. Por sua vez, cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional e que devem ser cometidas a um servidor. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou comissionado (BRASIL, 1990).

Para Di Pietro (2004, p. 431), servidor público é a expressão empregada, ora em sentido amplo – para designar todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício – ora em sentido menos amplo, que exclui os que prestam serviços às entidades com personalidade jurídica de direito privado. A mesma autora também diferencia os agentes que prestam serviços ao Estado, como civis sem vínculo empregatício, militares e pessoas jurídicas.

Desse modo, a classificação, na qual foram introduzidas as necessárias alterações em face da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) e da Emenda Constitucional nº 19/98 (BRASIL, 1998), demonstra que são quatro as categorias de agentes públicos: agentes políticos; servidores públicos; militares e particulares em colaboração com o Poder Público (DI PIETRO, 2004, p. 431).

Segundo Boscardin (2011), no contexto do novo Estado brasileiro, em processo de modificação por conta da redação dada quando foi elaborada a Constituição de 1988, e por força do disposto no artigo 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, com o intuito de se eliminar quaisquer vantagens indevidas a pessoas em função de parentesco ou amizade, surgiu a figura do *concurso público*, com o propósito de se garantir direitos iguais a todo cidadão brasileiro pelo *princípio da isonomia*. De acordo com o artigo 37 da Constituição Brasileira (BRASIL, 1988), temos, para ingresso no serviço público, as seguintes diretrizes:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (BRASIL, 1998)

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em *concurso público* de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1990).

Para fins de contextualização no processo histórico do serviço público brasileiro e do Instituto de Pesquisas aqui em estudo, faz-se necessário registrar que, durante o governo de Fernando Collor de Mello (1990 – 1992), o primeiro Presidente civil eleito pelo voto direto da população, logo em seguida ao período do Regime Militar (1964 – 1985), teve início um conjunto de políticas visando à reestruturação do setor público, acarretando intervenções significativas no serviço público federal, com a demissão de funcionários públicos não estáveis, restrição de novas admissões, estímulo à aposentadoria, terceirização de serviços e introdução de um programa de demissão voluntária, medidas essas que objetivavam mostrar à sociedade brasileira uma suposta *moralização do setor público*.

Segundo Félix (2011), esse período trouxe muito sofrimento aos servidores públicos federais, com a imposição dessa reforma administrativa, sem embasamento legal e que culminou por ser desvelada, em várias de suas premissas, com a deposição de Collor, após um processo conhecido como *impeachment*, o primeiro ocorrido no Brasil. A autora argumenta que

Não se pode, porém, creditar à contra hegemonia de enfoque a ausência de estudos dos impactos na relação saúde-trabalho determinados pela disponibilidade a que foram submetidos servidores públicos federais, durante o Governo Collor (1990-1992), fruto da reforma administrativa radical imposta. Imediatista, desprezando direitos e concentrada em ganhos privatizantes, culminou por ser desmascarada, em vários de seus pressupostos, pelo impedimento do Presidente da República. A mudança ou extinção inconsequente de muitos órgãos federais, os modos abruptos e violentos de ação contra servidores públicos federais fizeram que mais de 100.000 deles parecessem párias sociais, modificando suas vidas em prol de uma aventura econômica, reforçada por várias medidas antissociais (FÉLIX, 2011, p. 12).

Em específico, no Instituto de Pesquisas objeto deste estudo, à época, dentre outras medidas, dezenas de viaturas oficiais utilizadas em missões e serviços de campo foram recolhidas. Coube, ainda, aos gestores, atingir um percentual aleatório de servidores a serem colocados em disponibilidade em cada área, sem critérios objetivos, que deveriam ser informados ao Ministério da Ciência e Tecnologia em caráter de urgência, para que fossem elaboradas e entregues correspondências individuais com tal determinação aos servidores públicos afetados. No Instituto de Pesquisas, foram sumariamente afastados 14 (quatorze) servidores, à época, e, posteriormente, apenas 9 (nove) aceitaram reassumir suas funções.

Para Costa (2008), o período Collor suscitou grandes debates, dentre eles o da finalidade do desaparelhamento de promoção cultural e os princípios éticos que embasavam as demissões em massa, num período em que a economia se encontrava em clara recessão. Se antes da sua posse havia algo desejável e comum, a necessidade da revisão do papel do Estado e o redimensionamento do tamanho do governo, essa expectativa foi frustrada. Costa (2008, p. 861) cita outro autor para expressar tal cenário:

A rápida passagem de Collor pela presidência provocou, na administração pública, uma desagregação e um estrago cultural e psicológico impressionantes. A administração pública sentiu profundamente os golpes desferidos pelo governo Collor, com os servidores descendo aos degraus mais baixos da auto-estima e valorização social, depois de serem alvos preferenciais em uma campanha política altamente destrutiva e desagregadora (TORRES, 2004, p. 170).

O impacto dessas medidas também foi sentido com apreensão pelos servidores do Instituto de Pesquisas, na medida em que as determinações oficiais do governo Collor foram sendo conhecidas e adotadas pelos gestores, com reflexos no campo pessoal e profissional de seus servidores. Como já apresentado no Quadro 6, diversas mudanças ocorreram no Ministério da Ciência e Tecnologia durante várias décadas. Tal contexto pode ter contribuído para a atual situação em que se encontra o Instituto de Pesquisas.

Há de se considerar também – principalmente pelo que demonstrou o estado da arte nesta investigação – que a figura do servidor público no Brasil é cercada de imagens estereotipadas, remetendo a um indivíduo que ganha muito bem, atende mal, quase não trabalha, esconde-se sob a proteção da estabilidade, situação agravada nos últimos anos pela pecha de corrupto, em decorrência dos muitos escândalos divulgados pela mídia em todos os Poderes da República, envolvendo os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, não só no âmbito federal, como também no estadual e municipal.

Tal imagem é propagada pela mídia em geral e, de acordo com Francisco Neto (2012), uma possível explicação para essa aparente regra do atendimento ineficiente e ruim no serviço público teria origem na formação ibérica da população brasileira. Parte significativa da burocracia brasileira vem do período colonial, quando os administradores provinham da Corte Portuguesa e não primavam pelo bom atendimento; como agravante, muitos dos indivíduos que buscavam seus interesses nas repartições públicas sequer eram tidos como cidadãos no contexto vigente.

Dessa forma, continua Francisco Neto (2012), formou-se a base da administração pública, tendo, de um lado, os servidores públicos interessados na manutenção de seu *status*, e a população de outro lado, sem ter a quem recorrer. A ausência de mudanças nesse corpo burocrático confunde-se com a própria estruturação da administração pública, de maneira que, mesmo com as queixas recorrentes e com o passar dos anos, nos quais o país tem percebido profundas mudanças e melhorias em diversos aspectos dos serviços públicos, no geral, os avanços desejados e esperados nessa área são pouco significativos.

A população aumentou rapidamente e, em contrapartida, a oferta de serviços públicos de qualidade não acompanhou esse crescimento. Afinal, para isso, o País teria de investir bastante, não só na admissão de novos funcionários, mas, principalmente, no seu treinamento e na oferta de equipamentos e instalações adequadas. Tudo isso implicaria alocação de recursos, isto é, dinheiro. Nem sempre os governos dispunham desses recursos ou estavam dispostos a promover os investimentos necessários. O fato é que, ao longo dos tempos, acabava-se tomando apenas a providência mais visível: a contratação de funcionários, porém sem o treinamento adequado, e sem as condições necessárias para oferecer um bom serviço (FRANCISCO NETO, 2012, p. 1).

Ribeiro e Mancebo (2013) propõem uma discussão sobre os impactos da visão negativa que a sociedade brasileira tem sobre os servidores públicos na constituição da subjetividade dessa categoria, analisando as transformações pelas quais passou o serviço público nas últimas décadas, detendo-se no período da implantação da Reforma do Estado, em 1995, no Brasil, e da introdução do “gerencialismo” nas administrações públicas. O objetivo principal era de transformar a administração pública, tornando-a mais flexível, eficiente, oferecendo melhores serviços e a custos menores, indo contra o que se considerava uma administração burocrática, conhecida pela sua inflexibilidade e rigidez, hierarquizada, dispendiosa, lenta em suas ações, com baixa eficiência e que oferecia serviços de má qualidade à sociedade. Nesse contexto, expôs-se uma nova divisão do aparelho estatal, assim distribuído:

Núcleo estratégico do Estado – composto pelos poderes Legislativo, Judiciário, Presidência e cúpulas ministeriais, incluindo ainda os Governadores, seus secretários e a alta administração pública estadual;

Atividades exclusivas do Estado – atividades que garantem o cumprimento das leis e das forças políticas públicas e compreendem as Forças Armadas, a polícia, as agências de fiscalização, de financiamento, de regulamentação, de controle social e de seguridade social;

Serviços não exclusivos do Estado – abrangem os serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica. Esses serviços podem ficar sob o controle do Estado, podem ser privatizados ou serem subsidiados pelo Estado, mas não são controlados pela sociedade, isto é, passam a ser convertidos em organizações públicas não estatais;

Setor de produção de bens e serviços para o mercado – constituído pelas empresas estatais (RIBEIRO; MANCIBO, 2013, p. 196-197).

Estava em curso, à época, a implantação do chamado “gerencialismo” no serviço público brasileiro em busca do Estado mínimo. As críticas a esse modelo passaram a ser discutidas por muitos estudiosos que indicavam visões opostas entre a lógica ‘gerencialista’ e o interesse público.

[...] as práticas de gestão oriundas do setor empresarial, calcadas na lógica dos negócios e em bases cada vez mais mercantis, tendem a colocar em risco a imparcialidade, o tratamento igualitário e a ética do interesse geral, princípios esses fundamentais em ação de utilidade pública [...] historicamente, não há desenvolvimento equilibrado sem uma burocracia competente, íntegra, independente e dedicada à causa do bem comum (RIBEIRO; MANCIBO, 2013, p. 197).

Segundo Ribeiro e Mancibo (2013), nas últimas décadas, a “classe-que-vive-do-trabalho” experimenta o que esses autores chamam de crise estrutural do capital, marcada por um contínuo depressivo, e, para tanto, esses autores se apoiam em Antunes (2011).

No meio do furacão da crise que agora atinge o coração do sistema capitalista, vemos a erosão do trabalho relativamente contratado e regulamentado herdeiro da era taylorista e fordista [...] que está sendo substituído pelas diversas formas de “empreendedorismo”, cooperativismo”, “trabalho voluntário”, “trabalho atípico”, formas que oscilam entre a superexploração e a própria auto-exploração do trabalho, sempre caminhando em direção a uma precarização estrutural da força de trabalho em escala global (RIBEIRO; MANCIBO, 2013, p. 194).

Para Ribeiro e Mancibo (2013), está inserida nesse contexto a difusão de uma nova concepção para o setor público, a diminuição do seu tamanho e a adoção dos processos de privatização e terceirização como alternativas para enfrentar a baixa eficiência desse setor.

Após essa breve incursão pelo mundo do trabalho do servidor público, algumas questões emergem para reflexão. Segundo Ribeiro e Mancebo (2013), se por um lado há uma série de questionamentos sobre a imagem do servidor público, de outro há a constatação de que cada vez mais pessoas buscam os cursinhos preparatórios – excelente nicho de negócios em franca expansão – para enfrentarem os concursos públicos com elevados índices de inscritos. Tais pessoas garantem somente a uma escola localizada em Brasília (DF), destinada exclusivamente ao preparo de candidatos a cargos públicos, ter em seus quadros o expressivo número de 20 mil alunos.

De acordo com Ribeiro e Mancebo (2013), enquanto o número de candidatos a vagas nas empresas privadas aumenta, essas oferecem oportunidades ao sabor de suas necessidades flutuantes, com alto grau de exigências, baixos salários e poucos benefícios. E é nesse cenário de incertezas que a expectativa de seguir carreira numa única empresa, ou em poucas – visto que, até pouco tempo, quem apresentasse essa rotatividade na carreira era considerado ‘mau trabalhador’ –, aumenta a procura por um emprego público.

Nenhuma empresa, de qualquer porte ou setor, promete mais aos empregados mantê-los por toda a vida produtiva, como nas gerações passadas. E, claro, nas grandes empresas, as vagas são ultradisputadas. Não há lugar para todos. A frustração que resulta dessa aritmética ajuda a levar ao sonho do emprego público (NEVES, 2007, p. 75).

Conforme Ribeiro e Mancebo (2013), a disputa por uma vaga no setor público se torna cada vez atraente, na medida em que se leva em consideração a possibilidade de atingir o sonhado emprego vitalício. Para tanto, o indivíduo não se apega aos seus projetos pessoais de buscar uma atividade profissional que concilie sua vocação e seus sonhos, prefere a estabilidade.

Pode-se inferir que, no mundo do trabalho atual, os servidores públicos perdem espaço a partir do senso comum de que se trata, em sua maioria, de trabalhadores ineficientes e obsoletos, imagem reforçada pela mídia que retrata um servidor público cercado de privilégios, com altos salários e garantia de emprego. A ausência de sua importância e sua desvalorização profissional acaba por macular o valor conferido pelos próprios servidores públicos às suas carreiras, sobrando-lhes apenas a garantia de poder honrar seus compromissos financeiros com os proventos recebidos, sem o prazer de exercer um ofício que lhe dê a mesma importância, a de gostar do que faz.

No ato de trabalhar existe muito mais que a simples paga pela força do seu trabalho, está implícita uma dimensão social difícil de mensurar e que está associada também às

esperadas oportunidades do desenvolvimento humano e, naturalmente, ao prazer de se realizar como pessoa e cidadão, dando sentido à existência do indivíduo como contributiva para a sociedade onde vive.

Ribeiro e Mancebo (2013) reconhecem haver no servidor público o orgulho que lhe é conferido pela distinção entre tantos que buscam uma vaga no serviço público, sendo, pois, um vencedor, além do fato de não ter que se sujeitar aos sabores de um mercado volátil da empresa privada, que hoje admite e amanhã demite, sem nenhum tipo de constrangimento. Por outro lado, ambigualmente, o servidor público precisa conviver com um olhar social estereotipado e que, muitas vezes, não valoriza o seu trabalho.

2.2.3 Cultura organizacional e trabalho imaterial

Para Antunes (2011, p. 432), o conceito de trabalho pode ser aplicado quando decorrente de uma ação individual ou coletiva que é essencial e contributiva para modelar os bens tangíveis e abstratos, imprescindíveis à perpetuação da sociedade que conhecemos, visto que “esse é o primeiro traço central identificado quando se procura conhecer o sentido mais profundo da noção de trabalho”. Para o autor, o trabalho é uma demonstração, em graus diferentes, de um ato “poiético”, ou seja, em que o trabalhador faz ou produz alguma coisa de maneira criativa.

Segundo Antunes (2011), há uma dimensão humana implícita no trabalho, em razão da consciência que o ser humano possui, o que lhe permite pensar como e de que forma executará o trabalho, estando implícito em seu labor um teor maior ou menor de intelecto por parte do trabalhador, em função da complexidade das ações que se façam necessárias para obtenção de produtos de seu trabalho. De acordo com Antunes (2011), contudo, ao longo da história da humanidade, o trabalho exprime estados de subordinação e alienação. Por ocasião dos séculos XVIII e XIX, prevalecem os negócios que envolvem o dinheiro para aquisição dos produtos do trabalho que, por sua vez, passa a ser decisivo na constituição da sociedade e objeto de estudos sociológicos, econômicos, filosóficos e políticos.

Um dos conceitos que surgem nesse cenário é o de trabalho imaterial. Grisci (2011) o considera como sendo uma qualidade implícita ao desempenho do trabalhador, não se delimitando apenas às suas tarefas meramente físicas, envolvendo também um conjunto de ações mais amplas, tais como:

[...] intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como norma impositiva que torna o trabalhador sujeito ativo do trabalho e como condição indispensável à produção. Do trabalho imaterial resultam, além de produtos materiais, produtos intangíveis como sentimentos de confiança, segurança e conforto aos consumidores numa nova relação produção-consumo (GRISCI, 2011, p. 456).

Grisci (2011) corrobora que o advento do trabalho imaterial e o reconhecimento de seu valor ocorrem por volta da segunda metade da década de 1970, período em se precipitaram transformações significativas no capitalismo mundial e, em consequência, modificações expressivas na ordem do capitalismo industrial que indicavam sua exaustão. Este autor enfatiza que a valorização do trabalho imaterial a partir dessas transformações do capitalismo encontra um capital menos rígido e mais ajustável, permitindo conhecer e distinguir os conhecimentos subjetivos dos trabalhadores.

Nesse contexto, dois aspectos se sobressaem: a renúncia à rigidez dos paradigmas espaço-temporais dos princípios produtivos do fordismo³ e as novas alternativas decorrentes das inovações nas tecnologias da informação e comunicação. Os rearranjos nas cadeias produtivas eram acompanhados de estratégias delicadas de controle nos processos de organização da produção, o *management* do trabalho. Dessa forma, amplia-se o tempo de trabalho, agora com a não distinção do tempo de trabalho do tempo de não trabalho, formatando, ordenando e dirigindo a subjetividade. O capital, além de explorar ao máximo o trabalho físico e dele apossar-se, apropria-se também, em qualquer fase do processo produtivo, da capacidade do trabalhador de criar e inventar.

Antunes (2000) reforça o que ocorre na sociedade contemporânea em função da sobreposição entre trabalho material e imaterial:

[...] se presencia, no mundo contemporâneo, além da monumental precarização do trabalho [...], uma significativa expansão do trabalho dotado de maior dimensão intelectual, quer nas atividades industriais mais informatizadas, quer nas esferas compreendidas pelo setor de serviços ou nas comunicações, entre tantas outras (ANTUNES, 2000, p. 2).

O mesmo autor aponta para o fato de o trabalho imaterial traduzir o que ele chamou de ‘esfera informacional da forma-mercadoria’:

³ Pode ser entendido como um conjunto de inovações introduzidas por Henry Ford (1863-1947) em sua fábrica de automóveis nos Estados Unidos, nas primeiras décadas do século XX, e que se tornaram sinônimos de um sistema de produção, cuja principal característica é a fabricação em massa (HOLZMANN, 2011, p. 199).

[...] ele é expressão do conteúdo informacional da mercadoria, exprimindo as mutações do trabalho operário no interior das grandes empresas e do setor de serviços, em que o trabalho manual direto está sendo substituído pelo trabalho dotado de maior dimensão intelectual (ANTUNES, 2000 p. 2).

Ainda segundo Antunes (2000), nesse novo paradigma, o capital transfere novamente o “savoir-faire” para o ambiente trabalhista, tomando para si os aspectos intelectuais inerentes ao trabalhador, englobando ainda suas potencialidades de conhecimento de maneira a apropriar-se da subjetividade do trabalhador, visto que:

[...] o processo não se restringe a essa dimensão, uma vez que parte do saber intelectual é transferido para as máquinas informatizadas, que se tornam mais inteligentes, reproduzindo parte das atividades a elas transferidas pelo saber intelectual do trabalho. Como a máquina não pode suprimir o trabalho humano, ela necessita de uma maior interação entre a subjetividade que trabalha e a nova máquina inteligente (ANTUNES, 2000, p. 2).

Lazzarato e Negri (2001) abordam também o paradigma do *management* na atualidade, expondo a dimensão que o capital impõe:

[...] é a alma do operário que deve descer na oficina. É a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada. Qualidade e quantidade do trabalho são reorganizadas em torno de sua imaterialidade. Embora a transformação do trabalho operário em trabalho de controle, de gestão da informação, de capacidades de decisão que pedem o investimento da subjetividade, toque os operários de maneira diferente, segundo suas funções na hierarquia da fábrica, ela apresenta-se atualmente como um processo irreversível (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 25).

No que se refere às características das organizações privadas – que exigem de seus trabalhadores, além da dedicação em tempo integral à empresa, também a apropriação de seus saberes intangíveis como um item implícito no contrato de trabalho – entende-se importante acrescentar à discussão o mito de que a empresa é uma ‘extensão da família’. Destacam-se os apontamentos de Fleury (1987) e Schirato (2004), nesse sentido, em que se discutem práticas empresariais que explicitam as relações de poder por parte das organizações e a submissão dos trabalhadores, a fim de compreender como esses temas estão presentes também na esfera do serviço público e do Instituto de Pesquisas aqui investigado.

Schirato (2004) baseou-se em sua vivência com um grupo de 500 trabalhadores demitidos por uma grande corporação no Brasil na década de 1990, propondo uma reflexão para entender como é difícil e sofrido para o trabalhador o momento do seu desligamento da organização em que exerce suas atividades profissionais. A autora assegura que o universo do

trabalho, embora já muito pesquisado e estudado por vários autores, ainda carece de mais pesquisas que ampliem sua compreensão.

Em sua investigação, Schirato (2004) apoiou-se nos fundamentos teóricos de Eugène Enriquez, professor emérito da Universidade de Paris VII, um dos expoentes da Psicossociologia e da Sociologia Clínica, para afirmar que, no interior de algumas organizações, se fazem presentes de maneira expressiva os chamados sistemas imaginários, que envolvem as relações humanas. A autora conclui que há um ambiente organizacional que permite alimentar empresa e trabalhadores de um conjunto de intenções e promessas subliminares, o que Schirato (2004) considera como o ‘feitiço’ exercido pelas organizações, não assumido de maneira racional, mas que acaba por envolver e interferir nas escolhas e atitudes dos trabalhadores. E esse fenômeno só se faz possível pelas práticas das áreas de Recursos Humanos no ambiente de trabalho, pois afetam as relações dos trabalhadores para com a organização, induzindo sua fusão com a identidade organizacional, ocasionando o que ela define como “uma quase extensão do trabalho e de seus objetos, na vida pessoal, familiar e social de cada um que nela trabalham” (SCHIRATO, 2004, p. 14).

Nesse contexto, Schirato (2004) alerta que as organizações precisam ser convincentes para que o feitiço possa envolver os trabalhadores, apoiando-se em estratégias administrativas que impactam seus colaboradores para a manutenção da crença de que estão em um ambiente que lhes oferece um “porto seguro”, como um guarda-chuva suficientemente capaz de prover e proteger o trabalhador e sua família, bastando para tanto que este continue sob sua proteção por tempo indeterminado, exigindo, à corporação, “apenas”, como contrapartida, uma postura individual e coletiva de disciplina.

Schirato (2004) menciona como exemplos dessa condição – e ainda mais enfeitiçadoras – as empresas estatais, justamente por elas proporcionarem essa imagem do ‘guarda-chuva’, que é representado pelo “Estado todo-poderoso”.

A estrutura viável de representação ocorrida é a de sistemas imaginários, com seu desdobramento de intenções e promessas, permanecendo no nível do fantasmagórico, do não dito e não revelado, da impressão, da observação silenciosa, o que minimiza o peso da avaliação racional. [...] Sistemas imaginários produzem igualmente sistemas imaginários, de tal sorte que quando falamos do homem, falamos de alguém enredado, sim, no contexto histórico (SCHIRATO, 2004, p. 25-26).

Em relação às políticas de Recursos Humanos de algumas organizações, Schirato (2004) aponta reflexos na vida dos trabalhadores, com consequências extremamente negativas e até cruéis:

O indivíduo é desapropriado de sua vida pessoal e explorado não só em sua força de trabalho, mas também em sua afetividade, em seu lazer, em toda a sua agenda pessoal. Infantilizado e inseguro, não lhe restam muitas esperanças e perspectivas fora da empresa-pátria-mãe, que, ao pedir-lhe fidelidade e disponibilidade total, coloca-o como alguém insubstituível, reforçador da cultura da casa, devoto e importante acima de qualquer suspeita. Seu sobrenome é acrescido de mais um nome, o da empresa, que lhe empresta categoria de cidadão de primeira linha, distinto dos demais cidadãos de seu bairro, de sua cidade (SCHIRATO, 2004, p. 17).

Continuando a análise de organizações que praticam esse tipo de gestão, Schirato (2004) avalia que, nesse processo, ambos – organização e trabalhador – acabam perdendo, pois o trabalhador abre mão de boa parte de sua vida pessoal, familiar e profissional em favor da organização, e esta, por sua vez, se prejudica em função de ter contribuído para uma relação familiar fictícia, que propicia relações de trabalho nas quais a obtenção da qualidade do trabalho e as atualizações profissionais tornam-se secundárias e não mais uma prioridade.

Schirato (2004) faz uma série de considerações sobre a crença instalada no imaginário do trabalhador de que a empresa é uma extensão da família, pois, nessa fantasia individual e coletiva dos trabalhadores, existe um conjunto de indicadores subjetivos de que essa condição é real, inculcando nos trabalhadores a ideia de que não podem sair ou faltar na empresa, pois eles representam uma peça-chave para seu funcionamento e sobrevivência, difícil de ser substituída. Em muitos casos, os trabalhadores protelam férias sob a mesma justificativa e descuidam do próprio bem-estar físico e mental, a ponto de não poderem cometer a imensa ‘traição’ de morrer e deixar seu lugar vazio, pois a organização precisa dele, não vive sem ele.

Nessa fantasia, tais indivíduos alimentam-se de falsas percepções de que sempre farão parte do conjunto de trabalhadores vitais para a organização. “A empresa não é família. Aliás, não conheço nenhuma família que corte 20% dos membros quando entra em crise. Família divide o bife, põe mais água no feijão e não demite filhos” (SCHIRATO, 1999, p. 6).

Considerando o pressuposto de que o trabalhador é membro da família, um processo de demissão é extremamente doloroso e sofrido para ele, visto que o indivíduo acredita ter sido traído pela hipotética ‘pseudo-família’, situação para a qual nunca se preparou, dada a cristalização da crença do seu pertencimento ao grupo familiar da corporação.

Não é à toa que o sentimento de traição e impotência são tão presentes no processo de desligamento entre trabalhador e organização e que o caos social do desemprego seja mais que uma vaga a menos, um salário a menos ou um desempregado a mais: é mais um atentado à dignidade do trabalhador, mais uma propaganda mentirosa que engana e trai, mais uma vez a confirmação de que utilidade e importância pessoal são expressões sinônimas (SCHIRATO, 2004, p. 128).

Mais recentemente, o fenômeno do trabalho imaterial e a crença da organização como um prolongamento da família vêm sendo objetos de estudos nas empresas privadas, contudo, no que se refere às organizações públicas federais brasileiras, após breve pesquisa sobre o estado da arte, constata-se a inexistência de pesquisas que tratem desse tema especificamente.

Identificou-se, contudo, um trabalho, denominado “*A governamentalização do Estado contemporâneo: uma cartografia dos mecanismos estatais de controle*”, de autoria de Luiz Felipe Rocha Benites (2004), cuja análise baseou-se em estudos sobre a gênese desse processo, mapeando percursos “pelos quais os mecanismos de controle e regulação das populações estão sendo recriados e reorganizados, renovando a capacidade normalizadora do campo estatal” (BENITES, 2004, p. 303), indicando que o Estado contemporâneo investe no âmbito do trabalho imaterial nas organizações públicas, utilizando-se, para tal, de inovações de serviços informatizados em redes.

Ao se tratar, nessa investigação, de organizações públicas, buscou-se estabelecer algumas diferenças decorrentes dos regimes trabalhistas diferenciados quando comparadas às organizações privadas, ou seja, *celetista* quando referenciadas as empresas privadas e *estatutário* – de acordo com o RJU (BRASIL, 1990) – em se tratando das organizações públicas. A Lei nº 8.112, em sua Seção V – Da Estabilidade, no Artigo 21, previa que o servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquiriria estabilidade no serviço público ao completar dois anos de efetivo exercício (BRASIL, 1990). Contudo, esse artigo foi alterado em decorrência da Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998), estabelecendo que os servidores públicos sejam estáveis após três anos de efetivo exercício para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público, definindo como condição para a aquisição da estabilidade a obrigatória avaliação especial de desempenho por comissão constituída para essa finalidade, bem como as condições para a perda do cargo (BRASIL, 2006b).

Conforme Ferreira e Pereira (2012), a estabilidade no serviço público está prevista na Constituição desde 1938, visto que a garantia da estabilidade buscava evitar demissões de servidores públicos por conta da rotatividade dos governantes que, em função de suas

filiações político-partidárias, demitiam servidores sem nenhuma justificativa. Assim, trata-se de um contexto amplo no que se refere ao trabalho e de seus aspectos no serviço público.

Por fim, considerando o que foi explanado nesta revisão de literatura, e por se tratar de uma investigação sobre o envelhecimento de servidores públicos federais de um Instituto de Pesquisas, entendeu-se como importante compreender os vários aspectos do desenvolvimento humano a que estão sujeitos indivíduos biopsicossociais, desde nascimento, infância e demais ciclos de vida, culminando com o envelhecimento e a morte naturais.

Cada indivíduo é único e, ao longo dos ciclos de sua vida, sofrerá influências do meio em que vive e também o influenciará, e o mesmo ocorrerá – de maneira indireta – em relação a ambientes e contextos em que nunca estará ou presenciará.

A dinâmica desse processo, aliado à carga genética recebida, comporá um complexo conjunto de fatores que moldarão o indivíduo que, permanentemente, vivenciará seu contínuo envelhecimento e desenvolvimento humano, temas tratados no subitem seguinte.

2.3 Envelhecimento e Desenvolvimento Humano

Como mencionado na introdução dessa dissertação, a Teoria Bioecológica, proposta por Bronfenbrenner (2011, p. 25), revê os quatro aspectos multidirecionais designados como modelo PPCT: “Processo, Pessoa, Contexto e Tempo”. Quanto ao **Processo**, considera as conexões entre os diferentes níveis, sendo composto pelos papéis e rotinas do indivíduo em desenvolvimento no seu ambiente proximal; quanto à **Pessoa**, considera a frequência e todas as ocorrências que tragam alterações ao longo da vida do ser humano em desenvolvimento durante toda sua existência; quanto ao **Contexto**, refere-se ao meio ambiente global em que a pessoa vive e onde ocorrem os processos de desenvolvimento; e, no que se refere ao **Tempo**, considera a forma como ocorrem as transformações e as mudanças no sentido histórico na sociedade, e que exercem, em consequência, pressões no indivíduo em desenvolvimento.

De acordo com Narvaz e Koller (2004), Urie Bronfenbrenner – filho de um médico neuropatologista, Ph.D. em Zoologia e uma naturalista de campo – cresceu em meio às práticas desenvolvidas numa instituição estadual, onde seu pai clinicava, dedicada a tratar pacientes que possuíam patologias psíquicas. Para Bronfenbrenner (2011), as questões que envolviam e sugeriam a relação mútua entre seres vivos e seus ambientes lhes permitiram conceber a influência exercida pela comunidade na saúde mental, originando-se, então, sua

determinação para o desenvolvimento de políticas públicas que viessem ao encontro da busca por melhores condições de vida da população, associando, assim, pesquisa e política pública.

Durante a estruturação da “Abordagem Ecológica do Desenvolvimento Humano”, o pesquisador absorveu boa parte das ideias de Dilthey, George Mead e Kurt Lewin e alguns outros teóricos. O Modelo Ecológico do Desenvolvimento Humano surgiu em 1970, ainda de maneira incompleta, mas sua publicação só ocorreu em 1979, após nova sistematização, no livro “*Ecology of Human Development*”, que foi traduzido e publicado no Brasil em 1996. A partir daí, sofreu revisões e críticas, que culminaram com a ampliação, reformulação e evolução da concepção original do autor, destacando-se Bronfenbrenner e Morris (1998).

A Ecologia do Desenvolvimento Humano é o estudo científico da progressiva acomodação mútua, durante todo o ciclo de vida, entre um ser humano ativo em crescimento e as propriedades em mudança nos contextos imediatos os quais a pessoa em desenvolvimento vive. Nesse processo ela é afetada pelas relações entre esse contexto imediato e os distantes, estando todos encaixados (BRONFENBRENNER, 2011, p. 138).

Segundo Narvaz e Koller (2004), na teoria ecológica, os processos psicológicos são propriedades de sistemas, nos quais a *Pessoa* é apenas um dos elementos *e os Processos e as interações* é que merecem mais atenção. Como o conceito ecológico decorre da fórmula de Kurt Lewin (BRONFENBRENNER, 2011), no qual o comportamento é uma função conjunta da pessoa e do ambiente – $C = f(PA)$, com a teoria ecológica, o comportamento dá lugar ao desenvolvimento ao longo do tempo, ficando a equação assim representada – $D = f(PA)$: “As características das pessoas em dado momento de sua vida são uma função conjunta das características individuais e do ambiente ao longo dos cursos de sua vida naquele dado momento” (NARVAZ; KOLLER, 2004, p. 57).

O desenvolvimento consiste em um processo de interação recíproca entre as pessoas e o seu contexto através do tempo, sendo uma função das forças que emanam de múltiplos contextos e de relação entre eles. O desenvolvimento ocorre, então, através de processos de interação recíproca, progressivamente mais complexa, de um ser humano ativo, biopsicologicamente em evolução com as pessoas, objetos e símbolos presentes em seu ambiente imediato. Inclui tanto padrões de estabilidade quanto de mudanças nas características biopsicológicas dos seres humanos em suas vidas e através de gerações (BRONFENBRENNER *apud* NARVAZ; KOLLER, 2004, p. 57).

Bronfenbrenner (2011) faz uma autocrítica à sua proposição inicial quando enfatizava demasiadamente as questões relacionadas ao *Contexto*, não dando a devida importância aos aspectos da *Pessoa*. O Modelo Ecológico sofre, então, uma profunda reavaliação, ampliando

sobremaneira os diversos aspectos da Pessoa, dos Processos e do Tempo, surgindo o Modelo Bioecológico do Desenvolvimento Humano.

O principal potencial científico do modelo processo-pessoa-contexto está na sua capacidade não tanto de produzir resposta definitiva, mas de gerar novas questões, revelando as insuficiências das formulações existentes nas explicações de complexos fenômenos observados. Como a história da ciência revela, aqui reside uma das principais chaves para o avanço científico (BRONFENBRENNER, 2011, p. 149).

Nessa nova concepção, o Modelo Bioecológico propõe que o desenvolvimento humano seja pesquisado considerando-se quatro núcleos que se inter-relacionam: ***o Processo, a Pessoa, o Contexto e o Tempo.***

O *Processo* passou a ser o construto fundamental do novo modelo, tendo destaque a ênfase nos processos proximais – formas particulares de interação entre o organismo e o ambiente que operam ao longo do tempo e são os “principais motores do desenvolvimento” (BRONFENBRENNER *apud* NARVAZ; KOLLER, 2004, p. 58).

O terceiro núcleo do modelo Bioecológico trata do ***Contexto***, que abrange a influência recíproca de quatro níveis ambientais chamados de *microsistema*, *mesossistema*, *exossistema* e *macrossistema*, os quais possuem um centro comum, dando forma ao meio ambiente ecológico. O ***microsistema*** é definido como um contexto no qual há um padrão de atividades, papéis sociais e relações interpessoais experienciados face a face pela pessoa em desenvolvimento.

O termo experienciado é enfatizado para indicar a maneira como a pessoa percebe e dá significado ao que vivencia no ambiente, o que vai além das características objetivas do meio. É contexto dos microsistemas, que operam os processos proximais, produzindo e sustentando o desenvolvimento, embora a eficácia dos padrões de desenvolvimento dependa da estrutura e do conteúdo dos processos proximais (BRONFENBRENNER *apud* NARVAZ; KOLLER, 2004, p. 61).

O ***mesossistema*** consiste no conjunto de microsistemas que uma pessoa frequenta e nas inter-relações estabelecidas por eles. É ampliado sempre que uma pessoa passa a frequentar novo ambiente. Os processos que operam nos diferentes ambientes frequentados pela pessoa são interdependentes, influenciando-se mutuamente.

Um mesmo propósito é servido pelos modelos do processo, que incluem somente dois domínios. Alguns examinam como os mecanismos e resultados variam apenas no contexto (modelos processo-contexto), outros somente em relação às características contrastantes do indivíduo (modelos processo-pessoa). Esses dois delineamentos truncados podem contribuir para novos conhecimentos e para a compreensão do desenvolvimento humano (BRONFENBRENNER, 2011, p. 149).

O *exossistema* envolve os ambientes que a pessoa não frequenta como um participante ativo, mas que também desempenham uma influência indireta sobre o seu desenvolvimento. Segundo Bronfenbrenner (*apud* NARVAZ; KOLLER, 2004, p. 60), três exossistemas são tidos como fundamentais para o desenvolvimento da pessoa em decorrência de sua ação nos processos familiares: o trabalho dos pais, a rede de apoio social e a comunidade onde a família vive.

O *macrossistema* é composto pelo conjunto de ideologias, valores e crenças, religiões, formas de governo, cultura e subculturas presentes no cotidiano das pessoas que influenciam seu desenvolvimento (BRONFENBRENNER, 2011). O conceito de macrossistema implica não só a cultura em que a pessoa vive, mas também a subcultura particular em que está inserida. Envolve as influências das culturas nas pessoas com quem a pessoa em desenvolvimento se relaciona no dia a dia, sendo, portanto, definido pela estrutura e pelo conteúdo dos sistemas que o constituem (BRONFENBRENNER *apud* NARVAZ; KOLLER, 2004, p. 62).

O quarto núcleo do modelo Bioecológico, o *Tempo*, permite examinar a influência sobre o desenvolvimento humano de mudanças e continuidades que ocorrem ao longo do ciclo de vida. Esse elemento é analisado em três níveis no modelo Bioecológico: *microtempo*, *mesotempo* e *macrotempo*. O *microtempo* refere-se à continuidade e à descontinuidade, observadas dentro de pequenos episódios dos processos proximais. O modelo Bioecológico condiciona a efetividade dos processos proximais à ocorrência de uma interação recíproca, progressivamente mais complexa, em uma base de tempo relativamente regular.

Os processos proximais não podem funcionar efetivamente em ambientes instáveis e imprevisíveis, necessitando de certa regularidade. O *mesotempo* refere-se à periodicidade dos episódios do processo proximal, por meio de intervalos maiores de tempo, como dias e semanas, e os efeitos cumulativos desses processos podem produzir resultados significativos no desenvolvimento. Já o *macrotempo* abarca as expectativas e os eventos em mudança dentro da sociedade através de gerações, bem como a forma como esses eventos afetam e são afetados pelos processos e resultados do desenvolvimento humano dentro do ciclo de vida.

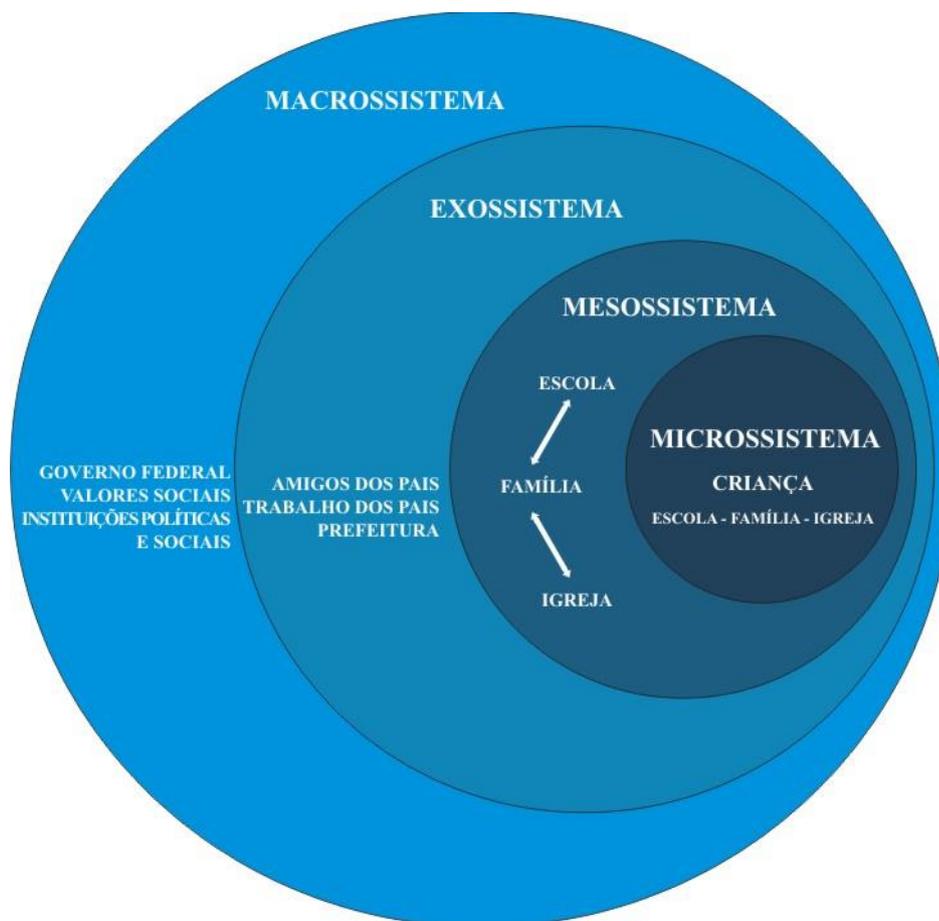
A análise do tempo dentro desses três níveis deve focalizar a pessoa em relação aos acontecimentos presentes em sua vida, desde os mais próximos até os mais distantes, como os grandes eventos e transições históricas. As mudanças que ocorrem através do tempo, nas quatro propriedades do modelo Bioecológico, não são apenas produtos, mas também produtores de mudança histórica (BRONFENBRENNER *apud* NARVAZ; KOLLER, 2004, p. 63). Nesse sentido, Bronfenbrenner (2011, p. 158) aponta que as avaliações da competência cognitiva da pessoa pelos membros da cultura ou da subcultura, “a julgar por sua perspectiva, torna[m]-se um elemento-chave para a compreensão do status do desenvolvimento alcançado por indivíduos ou grupos particulares”.

Para tanto, o autor estabelece um princípio:

Os atributos da pessoa que mais provavelmente direcionam o desenvolvimento humano são os modos de comportamento e as crenças que refletem uma orientação ativa, seletiva, estruturando a orientação em direção ao ambiente e/ou tendendo a provocar reações ambientais. A expressão característica desenvolvimentalmente instigadora é usada para designar qualidades pessoais desse tipo. O efeito dessas características sobre o desenvolvimento da pessoa depende do grau significativo dos padrões correspondentes de resposta que eles evocam do ambiente da pessoa (BRONFENBRENNER, 2011, p. 172).

Tal aspecto pode ser observado na Figura 4, estabelecendo-se uma associação entre os níveis ambientais do *Contexto* do modelo Bioecológico, no que se refere ao desenvolvimento de uma criança na infância.

Figura 4 – Diagrama Esquemático do Modelo Bioecológico de Urie Bronfenbrenner



Fonte: Bronfenbrenner (2011) e Benetti *et al.* (2013, p. 95)

De acordo com Bronfenbrenner (2002, p. 46), “sempre que uma pessoa em um ambiente presta atenção às atividades de outra pessoa, ou delas participa, existe uma relação”. Logo, as relações interpessoais representam importante aspecto no que concerne ao desenvolvimento humano.

Bronfenbrenner (2002, p. 6) ressalta a importância de se levar em consideração que ambientes distintos são estudados de acordo com sua estrutura e, nesse sentido, o enfoque acaba também por diferir dos modelos científicos tradicionais, pois “os ambientes não são distinguidos por referência a variáveis lineares, mas são analisados em termos de sistemas”. Portanto, iniciando-se em seu nível mais interno do que ele denomina “esquema ecológico”, uma das unidades a serem analisadas são as *díades*, ou seja, sistema de duas pessoas, entendendo-se como básica a existência de uma relação recíproca entre elas. A díade é considerada o “bloco construtor básico” do microssistema e é funcionalmente descrita por Bronfenbrenner (2002, p. 46) como:

A – *Díade observacional*: “ocorre quando um membro está prestando uma cuidadosa e continuada atenção à atividade do outro, que, por sua vez, pelo menos reconhece o interesse sendo demonstrado” (Bronfenbrenner, 2002, p. 46).

B – *Díade de atividade conjunta*: “é aquela em que os dois participantes se percebem como fazendo alguma coisa juntos” (Bronfenbrenner, 2002, p. 47) – situação em que as atividades não são necessariamente iguais, mas sempre complementares.

C – *Díade primária*: “é aquela que continua a existir fenomenologicamente para ambos os participantes mesmo quando eles não estão juntos” (Bronfenbrenner, 2002, p. 48) – os dois envolvidos surgem nos pensamentos de ambos, nutrindo emoções e permanecem influenciando-se em suas condutas mesmo distantes um do outro.

Apesar de cada *díade* apresentar características distintas, todas aqui descritas podem dar-se de maneira separada ou simultânea. Assim, para Bronfenbrenner (2002), o termo desenvolvimento humano consiste em:

Mudança duradoura na maneira pela qual uma pessoa percebe e lida com o seu ambiente [...] O desenvolvimento humano é o processo através do qual a pessoa desenvolve adquire uma concepção mais ampliada, diferenciada e válida do meio ambiente ecológico, e se torna mais motivada e mais capaz de se envolver em atividades que revelam suas propriedades, sustentam ou reestruturam aquele ambiente em níveis de complexidade semelhante ou maior de forma e conteúdo (BRONFENBRENNER, 2002, p. 5-23).

Copetti e Krebs (2004, p. 76) também apontam contribuições do estudioso que, ao apresentar sua teoria dos sistemas ecológicos, fez duas afirmativas a respeito dos atributos da pessoa em desenvolvimento: os modos de comportamento ou crenças, “que refletem uma orientação ativa, seletiva e estruturada para com o ambiente e/ou tende a provocar reações oriundas do ambiente”, e as “características desenvolvimentalmente instigadoras”, termo usado para delinear atributos pessoais desse mesmo grupo.

Os mesmos autores esclarecem que o *Paradigma Bioecológico*, inicialmente apresentado em 1995, foi renomeado por Bronfenbrenner & Morris em 1998 (BRONFENBRENNER, 2002), passando a se chamar *Modelo Bioecológico*, esclarecendo que os atributos da pessoa em desenvolvimento estavam divididos basicamente em três tipos de elementos (COPETTI; KREBS, 2004, p. 77-78):

a) *Disposições*: que propiciam movimentar e sustentar os processos proximais, podendo ser *geradoras ou disruptivas* do desenvolvimento.

Disruptivas quando são marcadas pela impulsividade, por dificuldades em adiar e controlar emoções, podendo evoluir para situações de agressividade e violência. Por outro

lado, podem apresentar indiferença, desatenção, apatia, falta de interesse pelos que estão ao lado, inviabilizando a realização de atividades mais complexas e que necessitam de interatividade.

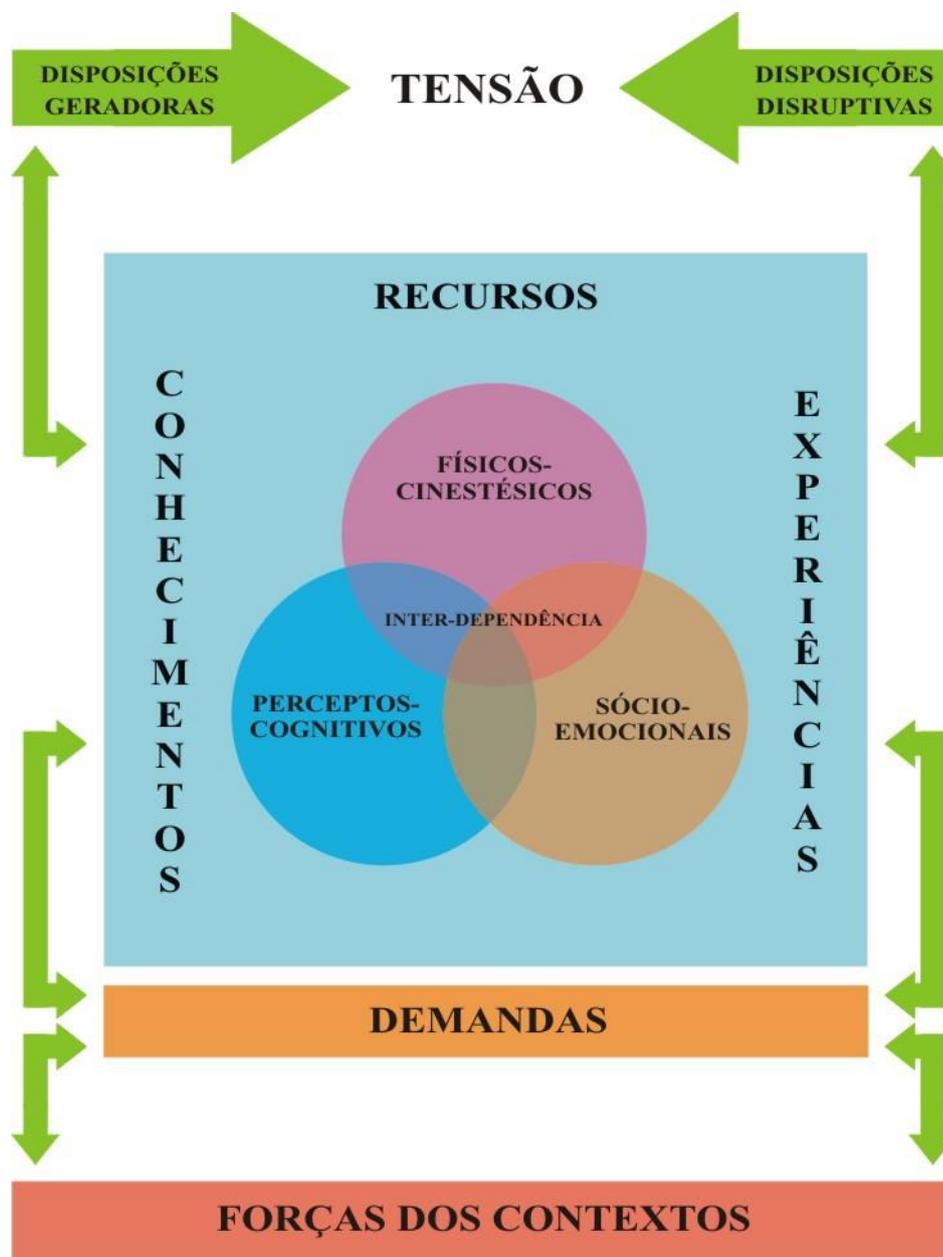
Geradoras quando se destacam pela curiosidade e disponibilidade para agirem sozinhas ou em grupos, aceitando adiar ou esperar pela satisfação individual, sem prejuízo da perseguição de objetivos de prazo maior. “Essas disposições tomam formas dinâmicas de orientações, denominadas de responsividade seletiva, propensão organizacional e sistema diretivo de crenças” (COPETTI; KREBS, 2004, p. 77-78).

b) **Recursos bioecológicos:** podem ser **ativos** – habilidades, experiências e conhecimentos indispensáveis para a ocorrência do funcionamento efetivo dos processos proximais em determinado estágio do desenvolvimento; ou **passivos** – quando há presença de dificuldades físicas, limitações decorrentes da carga genética, doenças crônicas e incapacitantes.

c) **Demandas:** apresentam características relacionadas ao ambiente social, podendo favorecer ou não a operação dos processos proximais, ou seja, as interações pessoais. Demandas são qualidades das pessoas que podem despertar no “outro” sentimentos diversos de bem-estar e afeto genuíno, ou, ao contrário, expressões afetivas de rejeição e mal-estar presencial, de acordo com Copetti e Krebs (2004).

Copetti e Krebs (2004) desenvolveram a Figura 5 – inicialmente destinada à ilustração de estudos no campo esportivo, demonstrando a integração de forças pessoais e dos contextos – e se baseia no Modelo Bioecológico. Contudo, esse modelo pode ser utilizado para o entendimento de quaisquer outros contextos.

Figura 5 – Modelo do Campo de Força das Disposições Pessoais Positivas e Negativas Integrado com os Recursos Pessoais, Demandas Pessoais e as Forças dos Contextos



Fonte: Copetti e Krebs (2004, p. 82)

Com base nesse referencial teórico, este estudo buscou compreender melhor o processo por meio do qual ocorreram e ocorrem as relações de trabalho entre os servidores públicos do Instituto e entre eles e a Instituição, considerando-se as características desse ambiente, o tempo de atividade profissional individual e coletivo dos participantes dessa pesquisa e o contexto, com ênfase para aspectos de sua cultura organizacional e do envelhecimento desses indivíduos.

No referido estudo, quando há referência ao ambiente de trabalho dos servidores, descreve-se o *microssistema*, ou seja, o que Bronfenbrenner e Morris (1998) definem como um conjunto de padrões estabelecidos em função de suas atividades, os papéis sociais que eles representam e as relações interpessoais por eles vivenciadas naquele contexto específico, que lhes conferiu percepções individuais e coletivas e, em consequência, o desenvolvimento humano contínuo ao longo de 25 anos ou mais, resultado da complexidade crescente de suas interações ao longo desse tempo.

Nesse mesmo sentido, o *macrossistema*, conforme Bronfenbrenner (2002), é composto pelo conjunto de ideologias, valores e crenças, religiões, formas de governo, cultura e subculturas presentes no cotidiano dos servidores públicos, e que influenciaram seu desenvolvimento, sem que esses pudessem evitá-lo, absorvendo esse conjunto cada um à sua maneira, em maior ou menor grau.

Schein (2009) e Bronfenbrenner (2011) estudaram – cada um à sua maneira – o desenvolvimento humano em diversos contextos, vivenciando as diferentes variáveis dos ambientes comuns aos indivíduos e que lhes impunha uma necessidade de adaptação e integração com outras pessoas, buscando, na medida de suas possibilidades, conciliações e entendimentos, ao longo de tempos duradouros, tendo como premissa a natureza humana, suas ações e atividades necessárias à sobrevivência em sociedades e, em consequência, a necessidade das relações interpessoais ora superficiais, ora mais próximas.

Nessas relações, as características individuais e coletivas – considerando o contexto em que estão inseridas – fazem com que as pessoas busquem constantemente novos jeitos de convivência em face da dinâmica social e global que impõe mudanças significativas e céleres, com demandas cada vez mais complexas e que não necessariamente contemplarão a todos indistintamente.

A Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano, idealizada e desenvolvida por Bronfenbrenner (2011), considera uma premissa básica: a de que as pessoas forjam os ambientes nos quais estão inseridas, bem como os mais distantes, mesmo que nunca lá estejam fisicamente, propiciando seu permanente desenvolvimento, interagindo direta ou indiretamente com outras pessoas.

Para Copetti e Krebs (2004), conforme Figura 5, a adaptação individual ou coletiva se deve ao conjunto das forças que estão em permanente integração com as forças pessoais, e que podem ser positivas (disposições geradoras) ou negativas (disposições disruptivas)

considerando-se, permanentemente, suas demandas individuais e a pressão exercida pelos contextos que estão presentes no desenvolvimento humano.

As subjetivas qualidades e virtudes individuais, coletivas e culturais de indivíduos biopsicossociais tomam novas configurações e acabam por excluir indivíduos que não conseguem acompanhar o ritmo das novas demandas das forças dos contextos existentes, conforme Figura 5. No que se refere ao envelhecimento, Neri (2008) enfatiza os aspectos decorrentes do passar dos anos das pessoas e o que já é aceito pelos pesquisadores desse tema como um processo natural e universal, com determinados marcadores do que se espera quando ocorre o começo da velhice, por volta dos cinquenta anos de idade, como, por exemplo, a diminuição da capacidade visual.

De acordo com Debert (2011), quando nos referimos à velhice a partir de uma visão histórica e social – desde o nascimento até a morte, respeitados os ciclos da vida – é razoável que façamos uma distinção do que é um evento universal e outro natural. O que ela chama de ciclo de vida ou biológico considera o nascimento, o crescimento e a morte ou finitude, enquanto que, num olhar histórico, o envelhecimento é aceito conforme o ambiente e o tempo social e cultural.

Schein (2009; 2001), Bronfenbrenner (2011; 2002), Neri (2008; 2005), Debert (2011) e outros estudiosos do desenvolvimento humano e do processo de envelhecimento oferecem preciosas ferramentas para investigações que permitam uma melhor compreensão do que o ser humano já foi, é e será em razão das exigências que o tempo continuará a demandar. Assim, fundamenta-se esta investigação sobre aspectos da cultura organizacional no processo de envelhecimento dos servidores públicos de um Instituto de Pesquisas e sobre o uso dos conceitos que regem a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano, por considerar a importância cultural dos processos e das tarefas dos indivíduos no ambiente de trabalho, nas quais o domínio pode ser alcançado, ou seja, a maneira como esses processos e seus resultados são percebidos pelos membros da cultura prevalente.

A revisão de literatura apresentada proporciona uma visão aprofundada para que essa investigação tenha continuidade na busca pelas respostas à problematização que se apresenta, em especial dos diversos fatores que afetam o fenômeno do envelhecimento humano e as possíveis correlações com o ambiente do trabalho, em que pese a carência de estudos nessa área, em se tratando de servidores públicos federais de um Instituto de Pesquisas, razão pela qual se entende que tal embasamento teórico é imprescindível para a realização das análises dos dados obtidos junto aos participantes deste estudo.

3 MÉTODO

O método é o caminho escolhido para a realização da investigação científica a partir da problematização e dos objetivos propostos. Lakatos e Marconi (2003, p. 83) definem o método científico como o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Por conta disso, este item da dissertação descreve, em detalhes, o percurso e os procedimentos necessários para a realização desta investigação.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa em questão classifica-se, do ponto de vista da natureza, como básica, porque se destina a gerar conhecimentos atualizados e relevantes quanto à cultura organizacional e ao envelhecimento dos servidores públicos de um Instituto de Pesquisas. Uma pesquisa básica se caracteriza pela busca de conhecimento sobre novos fenômenos, e envolve a análise de propriedades, estruturas e conexões para formular ou comprovar hipóteses, teorias e leis.

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva para a consecução de seus objetivos. Segundo Gil (2002), uma pesquisa, tendo em vista seus objetivos, pode ser classificada como exploratória quando tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes em relação ao problema pesquisado, envolvendo a pesquisa bibliográfica e documental, percursos que foram desenvolvidos para tal.

Quanto à forma de abordagem da problemática, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, ou seja, não busca a generalização, mas objetiva compreender um fenômeno em seu sentido mais intenso, “em vez de produzir inferências que possam levar à constituição de leis gerais ou a extrapolações que permitam fazer previsões válidas sobre a realidade futura” (APPOLINÁRIO, 2012, p. 164). Considerando que o processo de coleta de dados em uma pesquisa qualitativa pode envolver diversas técnicas, como observação, entrevistas ou grupos de discussão, cabe ressaltar que os resultados vão depender das escolhas feitas pelo pesquisador. Para Appolinário (2012, p. 164), “a ideia básica é identificar categorias, padrões

e relações entre os dados coletados, de forma a desvendar seu significado por meio da interpretação e da comparação dos resultados com outras pesquisas e referenciais teóricos”.

3.2 População e amostra

A pesquisa foi realizada com uma população de servidores públicos que trabalham em um Instituto de Pesquisas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, na cidade de São José dos Campos (SP). Esses servidores atuam nas áreas de Desenvolvimento, Gestão e Tecnologia da Instituição. Em julho de 2014, o número de servidores públicos em atividade no referido Instituto era de 728 indivíduos. Em 2015, somam 706 servidores na sede.

A amostra aleatória não probabilística simples – representativa por conter, em proporção, tudo o que a população possui dentro de certos critérios de escolha – foi de 11 (onze) servidores ativos. Os critérios de escolha dos participantes de pesquisa são dois, quais sejam: primeiro o da *representatividade*, por esta categoria ser a mais representativa em números, dentro do quadro geral dos servidores públicos do Instituto. O segundo critério a ser considerado é o da *acessibilidade*, uma vez que os participantes escolhidos são de fácil acesso para o pesquisador responsável por este estudo.

Quanto aos critérios para definição dos servidores públicos a serem pesquisados, consideraram-se as especificidades do tema e do problema da pesquisa, quais foram: servidores com 60 anos ou mais, com 25 anos ou mais de atividades na Instituição, que já poderiam usufruir do benefício da aposentadoria – por já terem atingido as exigências para exigirem tal direito por tempo de serviço, mas optaram por continuar trabalhando – e que percebessem o benefício do Abono de Permanência. A partir desses critérios, definiu-se uma amostra de 11 (onze) participantes, entre 159 (cento e cinquenta e nove) que atendiam ao disposto acima, e que correspondiam às especificidades da investigação proposta.

3.3 Instrumentos

A investigação fez uso de dois instrumentos para a coleta de dados: a entrevista semiestruturada e o diário de registro. A entrevista semiestruturada foi utilizada considerando-se as vantagens que apresenta: pode ser aplicada a qualquer segmento da população; permite maior flexibilidade, garantindo a compreensão do entrevistado; oferece maior oportunidade para avaliar condutas, atitudes, reações e gestos; favorece a obtenção de dados que não se

encontram em fontes documentais; possibilita obter informações mais precisas, podendo ser comprovada de imediato; permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A entrevista semiestruturada foi organizada a partir de um roteiro dividido em duas partes, conforme consta no Apêndice III, com o objetivo proporcionar a identificação dos sujeitos da pesquisa e colher dados relacionados ao problema da investigação. A primeira parte reúne os dados relativos ao perfil dos participantes, incluindo as seguintes informações: a) Profissão/Formação; b) Grau de Instrução; c) Idade; d) Sexo; e) Tempo na Instituição (anos de atuação); f) Área de Atuação. A segunda parte foi sistematizada como um roteiro principal na forma de 9 (nove) perguntas (APÊNDICE III).

A coleta de dados realizada a partir de narrativas orais teve o objetivo de contextualizar a problemática da pesquisa e subsidiar reflexões a respeito. Para tanto, um primeiro roteiro foi elaborado e, posteriormente, questões foram reformuladas e adaptadas para a coleta efetiva dos dados. As entrevistas contavam com questões abertas, visto que “a compreensão dos mundos de vida dos entrevistados e de grupos sociais especificados é a condição *sine qua non* da entrevista qualitativa” (GASKELL, 2002, p. 65). Dessa forma, o instrumento permitiu o fornecimento de uma “descrição detalhada de um meio social específico”, ou seja, o que se desejou nesta investigação sobre os servidores públicos.

A fim de se obter a história de vida contada da maneira que é própria do participante da pesquisa, procurando-se compreender o universo do qual ele faz parte, o que permite conhecer fatos subjetivos e sociais, utilizou-se também o diário de registro com um dos participantes. De acordo com Vieira (2002), a utilização do diário em pesquisa qualitativa é um recurso para a obtenção de dados e informações, somente possível em decorrência do fato de que o participante da pesquisa, quando da anotação diária dos eventos dos quais participa ou tem conhecimento, o faz utilizando-se de suas próprias palavras, sob sua ótica particular, num discurso privado, no qual predominam suas impressões sobre esses acontecimentos, permitindo, então, ao pesquisador, resgatar, com detalhes, episódios que, quando informados de maneira verbal ou discursiva, podem não merecer a devida importância, possibilitando uma melhor investigação de questões relevantes.

Para Zaccarelli e Godoy (2010), a técnica de coleta de dados por meio dos diários vem sendo empregada em diversas áreas do conhecimento, dentre elas as pesquisas qualitativas, apresentando a possibilidade de investigações sociais com pormenores ao longo de um determinado período de tempo, podendo ser utilizado para pesquisas na área da

Administração, em especial quando se tratar de gestão de pessoas, relações de trabalho, comportamento organizacional, gestão das organizações, com a vantagem de propiciar uma visão multidisciplinar.

O diário de registro formulado para esta investigação (APÊNDICE IV) foi elaborado como um instrumento de anotações livres para um dos participantes, composto de uma etapa de instruções, que incluiu: uma apresentação do instrumento, seu objetivo – registrar todas as observações de fatos concretos, fenômenos sociais, acontecimentos, relações verificadas, experiências pessoais do investigado, suas reflexões e comentários, no que diz respeito aos anos de atuação do participante no Instituto de Pesquisas, bem como a identificação do participante (ao qual foi garantido o anonimato) e instruções breves, tais como isentar o participante de preocupações como a ortografia ou a ordem cronológica dos registros.

O roteiro básico do diário de registro contou com um tema central – “Meus 25 anos no Instituto...” e com os seguintes eixos básicos: “O início foi assim...” / “Cresci e amadureci profissionalmente com...” / “Conheci pessoas e profissionais que...” / “Enfrentei dificuldades e aprendi...” / “A Instituição...” / “Meu melhor momento profissional no Instituto foi...” / “Me sinto preparado profissionalmente para...” / “Percebi que estava envelhecendo quando...” / “Hoje me preocupo com...” / “Meus planos são...”.

Ainda que os temas do diário fossem bem próximos aos da entrevista semiestruturada, a intenção de tal instrumento foi a de obter um relato subjetivo e particular das experiências e impressões desse participante. Cabe ressaltar que o registro foi feito por um dos participantes da pesquisa, após a proposição pelo pesquisador.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

Após a aprovação do Projeto de Pesquisa pelo Comitê de Ética de Pesquisa da UNITAU, Protocolo nº 347/12 (ANEXO B), foram contatados os locais em que ocorreriam as entrevistas, sendo solicitada autorização oficial à direção do Instituto de Pesquisas para realização da coleta de dados (APÊNDICE I). A Instituição, por sua vez, após análise por parte de seu responsável legal, formalizou a autorização (APÊNDICE II) para prosseguimento do trabalho de coleta de dados.

Na sequência, após serem esclarecidos sobre o objetivo do estudo, os profissionais que atuam na Instituição e que aceitaram participar da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO A) em duas vias; uma via ficou na posse do

participante e outra de posse do pesquisador. As cópias dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido assinados pelos entrevistados foram arquivadas. Foi assegurado aos participantes o sigilo de suas identidades, do local onde trabalham, bem como sua saída do estudo a qualquer momento, se assim o desejassem.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas durante os meses de abril de 2013 e maio de 2013, tendo sido gravadas em áudio e, em seguida, transcritas. As cópias da mídia digital serão mantidas arquivadas por um período de cinco anos, e, após esse período, serão apagadas. Na primeira etapa, houve transcrição das entrevistas gravadas. A opção do trabalho foi por palavras faladas, incluindo suas características paralinguísticas, ou seja, foram considerados a entonação da voz, os silêncios, a ênfase em palavras ou expressões, dentre outras observações compreendidas como importantes. Aos entrevistados foi garantido o anonimato e todas as palavras foram transcritas na íntegra; caso o entrevistado mencionasse algum nome de pessoas ou instituições, foram registradas somente suas iniciais como forma de também assegurar o anonimato de terceiros.

Após a análise preliminar dos dados, percebeu-se a necessidade de reformulação de algumas questões do roteiro de entrevista. Isso foi providenciado e os participantes concordaram em complementar os dados fornecidos, o que ocorreu em outubro de 2013.

Adiante, com os dados em mãos, verificaram-se algumas lacunas na pesquisa, havendo necessidade de utilizar um instrumento que complementasse a investigação. Optou-se, então, pelo diário de registro, de maneira que um dos participantes pudesse anotar todas as observações de fatos concretos, fenômenos sociais, acontecimentos, relações verificadas, experiências pessoais do investigado, suas reflexões e comentários sobre os 25 anos de sua atuação no Instituto de Pesquisas.

A proposta de participação com o diário de registro foi feita em novembro de 2013 e um dos participantes concordou em fazer o registro pelo período de dez dias. Os dados colhidos foram transcritos e utilizados na análise. Esse material foi arquivado pelo pesquisador e, após um período de cinco anos, será inutilizado.

A fim de preservar o anonimato dos 11 (onze) participantes da investigação, optou-se por identificá-los pela letra “P”, seguida de um número (P1, P2, P3, ... P11), na transcrição de suas falas durante a apresentação dos resultados. A ordem crescente de identificação obedeceu a ordem cronológica em que as entrevistas foram concedidas. O participante do diário de registro foi identificado na apresentação dos resultados pela sigla “DR”.

3.5 Procedimentos de análise de dados

Para a análise qualitativa das narrativas dos servidores públicos foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2009), a fim de estabelecer a compreensão sobre os dados coletados e responder aos pressupostos da pesquisa, procurando articular o conhecimento produzido ao contexto analisado.

O primeiro processo interpretativo foi a leitura flutuante dos dados primários, caracterizando uma das etapas desse tipo de análise. A organização do primeiro processo interpretativo ocorreu mediante três etapas: primeira, preparação e reunião dos dados; segunda, avaliação de sua qualidade; e, terceira, elaboração de categorias de análise de conteúdo de acordo com os dados obtidos. Na medida em que foram lidas as transcrições, procurou-se ressaltar, sempre que necessário, ideias ou pensamentos que “vieram à mente durante o momento em que se lia o texto” (GOMES, 2010, p. 76), o que permitiu as inferências iniciais.

Na segunda etapa, realizou-se a avaliação dos dados primários coletados. Essa fase é considerada uma pré-análise. Os objetivos do estudo foram retomados, iniciando-se a discussão dos temas centrais da pesquisa, a partir de palavras-chave. A seguir, as narrativas orais foram trabalhadas no sentido de refletir, contextualizar, exemplificar e elucidar as diversas dimensões do estudo que se queria realizar (GOMES, 2010, p. 78).

Na terceira etapa de análise do material foram realizadas construções teóricas, mediante aproximações contínuas, por meio da criação de categorias ou até mesmo criação de subcategorias dentro das categorias, objetivando melhor classificação das informações. O interesse maior dentro do aspecto qualitativo situou-se na busca da diferenciação, por isso, o foco foi centrado nas narrativas dos servidores públicos, considerando tais falas como o material mais nobre do estudo.

Com o objetivo de agrupar ideias, elementos e expressões fornecidas pelos participantes, foram formuladas categorias a partir dos dados coletados. Gomes (2010, p. 74) explica que uma das funções da análise de conteúdo “diz respeito à descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos”. Para tanto, nesta investigação, utilizaram-se como unidades de registro – que, de acordo com Bardin (2009) representam conjuntos de informações que tenham um significado completo em si mesmas e dependem da natureza do problema, dos objetivos da pesquisa e do tipo de materiais analisados – os temas relacionados ao contexto e

à problematização da pesquisa, ou seja: envelhecimento, trajetória profissional, cultura organizacional e aposentadoria.

Como o propósito desta investigação qualitativa não era o de quantificar diferentes pontos de vista e ideias sobre uma mesma realidade estudada, mas sim explorar a diversidade delas, não se justificou, portanto, partir de uma considerável amostra formada por um número expressivo de sujeitos. Assim sendo, buscou-se analisar não somente narrativas orais, mas também “ações, inter-relações, categoria profissional, conjuntura na qual estão inseridos, dentre outras variáveis analíticas” (GOMES, 2010, p. 71).

Analisou-se o contexto no qual as informações foram geradas, focando-se, atentamente, as falas apresentadas nas entrevistas semiestruturadas, e também o registro manuscrito do diário elaborado por um dos participantes, buscando-se identificar os motivos que levaram o servidor público a se pronunciar da maneira como o fez. Foi realizada a leitura aprofundada do material selecionado para que o pesquisador pudesse “impregnar-se pelo conteúdo a fim de alcançar uma visão do conjunto e, ao mesmo tempo, apreender as particularidades presentes nessa totalidade parcial”. Posteriormente, a leitura foi “ancorada em referenciais teóricos e contextualizações que orientarão o olhar sobre os dados” (GOMES, 2010, p. 75).

Na discussão, realizou-se uma interpretação e uma construção de síntese mediante diálogo entre a literatura pertinente ao tema e as narrativas orais, textos e contextos, informações coletadas e as categorias de análise estabelecidas, num contínuo movimento dialético. Uma análise que partiu do conhecimento local sobre como os servidores públicos vivenciam os aspectos da cultura organizacional no processo de envelhecimento, permitindo-se que se chegasse, por meio de inferências, a uma aproximação com a realidade observada.

Assim, o aporte teórico para discussão dos dados encontra-se na análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2009), tendo como suporte a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Bronfenbrenner (2011) e também o proposto por Schein (2009; 2001) e Copetti e Krebs (2004), o que resultou num diagrama do percurso de análise, apresentado ao longo dos resultados e discussões expostos nessa dissertação.

Por fim, partindo-se da compreensão de que os pesquisados são sujeitos históricos e também construtores deste estudo, foi assumida diante deles a postura de responsabilidade, respeito e ética profissional, que transcendeu o contexto da pesquisa. E isso reforça o compromisso do pesquisador no momento da comunicação dos resultados da pesquisa, por meio da devolução do material coletado junto aos profissionais entrevistados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados permitiram, inicialmente, traçar um perfil dos participantes da pesquisa. Quanto à idade, a faixa etária predominante é de 60 a 65 anos, sendo 8 (oito) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino. Quanto à escolaridade, 10 (dez) deles possuem nível superior e 1 (um) concluiu somente o ensino médio, 5 (cinco) possuem doutorado e 2 (dois) obtiveram o título de mestre. A relação idade e escolaridade pode ser observada no Quadro 7.

Quadro 7 – Participantes da Pesquisa

SUJEITO	SEXO – IDADE	CARGO – NÍVEL – CARREIRA
1	MASCULINO – 65	PESQUISADOR TITULAR III – SUPERIOR – DOUTORADO
2	MASCULINO – 60	PESQUISADOR TITULAR III – SUPERIOR – DOUTORADO
3	MASCULINO – 64	TÉCNICO 3 – III – MÉDIO
4	MASCULINO – 66	TECNOLOGISTA SENIOR III – SUPERIOR
5	FEMININO – 60	ANALISTA EM C&T SENIOR III – SUPERIOR – MESTRADO – GESTÃO
6	MASCULINO – 60	ASSISTENTE EM C&T 3 – III – MÉDIO – GESTÃO
7	MASCULINO – 63	TECNOLOGISTA SENIOR III – DOUTORADO
8	MASCULINO – 60	TÉCNICO 3 – III – MÉDIO
9	FEMININO – 60	PESQUISADOR TITULAR III – SUPERIOR – DOUTORADO
10	MASCULINO – 62	TECNOLOGISTA SENIOR III – SUPERIOR – PESQUISADOR – MESTRADO
11	FEMININO – 60	PESQUISADOR TITULAR III – SUPERIOR – DOUTORADO

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados (2013)

Os participantes estão na Instituição há 25 anos ou mais, e todos já poderiam ter se aposentado na época em que concederam as entrevistas, contudo, com base na legislação que rege o serviço público federal no Brasil – que faculta aos indivíduos que já possuem tempo de serviço para requerer aposentadoria optarem por continuar em atividade – , optaram por permanecer em atividade até o dia em que completarem 70 anos de idade, data na qual, compulsoriamente, deixam o serviço público.

Esse benefício favorece a continuidade do servidor na Instituição, e tem como contrapartida a isenção de contribuição de 11% para o Plano de Seguridade Social (PSS) enquanto continuar exercendo esse direito (BRASIL, 1990). O Estado, por sua vez, é o maior beneficiado pela manutenção do servidor, a um custo baixo, adiando a reposição estratégica e necessária dessa mão de obra altamente especializada, reduzindo investimentos na preparação de novos talentos humanos e ampliando o risco já existente de perdas irreparáveis para o país,

percebidas com as aposentadorias por tempo de serviço, invalidez e óbitos, ou simplesmente pela exoneração a pedido do servidor público.

Considerando que a análise dos dados coletados por meio da abordagem qualitativa ocorreu em três etapas distintas – pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretados, utilizando-se a análise de conteúdo – foram definidas quatro categorias que possibilitaram compreender aprofundadamente os resultados obtidos. Bardin (2009, p. 46) salienta que o objetivo da análise de conteúdo é “a manipulação das mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a mensagem”.

Assim, as categorias de análise que são discutidas a seguir são:

- Categoria 1 - Percepções do servidor público sobre o envelhecimento
- Categoria 2 - Percepções sobre a trajetória do servidor público no Instituto de Pesquisas
- Categoria 3 - Aspectos da cultura organizacional do Instituto de Pesquisas
- Categoria 4 - Percepções dos servidores públicos sobre aposentadoria, envelhecimento e sucessão

Categoria 1 – Percepções do servidor público sobre o envelhecimento

No que diz respeito ao significado do ato de envelhecer, chamou atenção o fato de os participantes apresentarem uma reação de surpresa com esse questionamento, necessitando de um tempo para elaborar suas respostas. Essa questão propiciou-lhes a oportunidade de refletir sobre seu processo de envelhecimento, algo sobre o que ainda, aparentemente, não haviam parado para pensar. Essa surpresa demonstrada pela maioria dos entrevistados, que apresentaram dificuldade para falar de sua condição de idosos, sugere que este processo passou despercebido em suas vidas, ou não teve nenhum tipo de preparo especial.

Na análise dos dados, esta primeira categoria permitiu abstrair os significados mais relevantes sobre o “envelhecer” para os participantes, tendo se evidenciado os seguintes aspectos: *“Envelhecer é um problema”*; *“É a perda da vitalidade, do vigor e da qualidade de vida”*; *“Não percebo e não me sinto velho”*; *“Receio de ficar doente na velhice”* e *“Envelhecer significa somar experiências”*.

A percepção dos participantes dessa pesquisa denota que *envelhecer é um problema* com o qual é preciso conviver, não sendo possível dele se livrar. Em suas falas está presente o receio desse desconhecido que é o seu próprio processo de envelhecimento para o qual ainda

não atentaram e que, na prática, já aconteceu e continua seu curso. Os participantes demonstram dificuldade em falar sobre si próprios e em descrever como perceberam seu envelhecimento, considerando-o um problema a ser enfrentado, resignando-se, como o Participante 1:

“Eu tenho que conviver com meu envelhecimento”. (P1)

No imaginário social, a velhice ainda está atrelada a um período da vida de dificuldades e de sofrimento, segundo Minayo e Coimbra Jr. (2002). Para os autores, a velhice, no pensar social, está, em regra, atrelada à visão de que o indivíduo, nessa fase da vida, será uma fonte de preocupação econômica para a família e para a sociedade, ou que terá pouca disposição que permitam mudanças. Segundo esses autores, em que pesem as exceções, em determinados contextos, não há como desconhecer as dificuldades sociais e econômicas pelas quais os idosos, predominantemente os mais pobres, que acabam por internalizar essa crença de que a velhice seja um problema, acabam por reforçar o pensar da sociedade. Alguns estereótipos culturais que consagram essa forma de discriminação são os rótulos de “indivíduos” descartáveis, passados ou pesos para a sociedade em geral (MINAYO; COIMBRA JR., 2002).

Nesse aspecto, alguns dos participantes mencionam lançar mão de estratégias que lhes possibilitem encarar o envelhecimento com alguns cuidados pessoais, acreditando que, dessa maneira, terão maior sucesso em superar problemas de ordem física, evidenciando sua pouca dimensão do que seja envelhecer. O Participante 1 aponta que:

“Para minimizar os efeitos negativos, estou me cuidando”. (P1)

Nesse sentido, Minayo e Coimbra Jr. (2002, p. 16-17) ressaltam que a questão do envelhecimento no país, até recentemente, era tratada, ora como algo restrito à vida privada em razão dos custos que acarretavam para as famílias, ora como uma questão pública, quando se referia aos pobres e carentes ou, ainda, em muitos dos casos, de forma simplista, como mera questão de saúde. Essa percepção também está presente na fala do Participante 6:

“Olha, eu acho que envelhecer é um mal necessário, porque se a gente não envelhece a gente morre logo”. (P6)

A heterogeneidade do processo de envelhecimento não pode ser resumida a um conjunto simples de ocorrências durante seu processo. Minayo (2006) afirma que, do ponto de

vista antropológico, é inadequado considerar a classe de pessoas idosas como um grupo homogêneo, não sendo possível desconsiderar a realidade de como e onde vivem, em quais contextos, se são ou não detentores de poder aquisitivo, se participaram do ambiente de trabalho formalmente e com aposentadoria, desempenhando atividades informais ou vivendo em e para a família, e considerando, inclusive, questões de gênero.

A contribuição principal da antropologia é, de um lado, dar elementos para entendermos o envelhecimento como um fenômeno complexo e não homogêneo [...] ela cria condições para desconstruir discriminações e preconceitos, assegurando a desnaturalização da velhice como problema, e como o lugar social estereotipado que o aparente cuidado social lhe reservou: “o recolhimento interior” (eufemismo para o afastamento do trabalho); a “inatividade” (rotulação para aposentados e aposentadas); a prevenção das doenças da velhice” (medicalização da idade); ou as festinhas da terceira idade” (infantilização dessa etapa de vida) (MINAYO, 2006, p. 49-50).

Os mitos que rondam o ciclo da vida quando ocorre a chegada da velhice encontram-se fortemente relacionados ao que não é bom ou prazeroso, estando associados a uma fase da vida de seguidas perdas, isolamento e sofrimento. Segundo Minayo (2006), o mito do envelhecimento como decadência é mantido enquanto o olhar social associa a velhice à diminuição da condição laboral, ao alijamento do espaço do trabalho e à condição de dependência de terceiros, por conta de poucos rendimentos como aposentado. O Participante da pesquisa que elaborou o diário de registro apontou:

“Percebi que estava envelhecendo na instituição. Eu percebo naturalmente que [...] não sou mais tão agressivo como no passado, eu penso talvez um pouco mais o que eu vou fazer. Vejo que os jovens são mais rápidos que eu, em computação, em novos métodos”. (DR)

Nesse contexto apontado por Minayo (2006), os idosos seriam indivíduos desprovidos da capacidade de consumir, o que, na lógica capitalista, significa alguém sem importância e descartável. Contudo, no Instituto de Pesquisas, esse cenário não se manifesta. Há idosos, por sua vez, que se apropriam desse olhar social do contínuo processo de “decadência e descarte” que lhes é atribuído, não aceitando sua nova condição de não adultos e a respectiva ausência do poder de decisão que detinham.

Outros idosos, por sua vez, ressentem-se da perda de identidade que o trabalho lhes conferia, o que lhes é inaceitável, tendo em vista que sempre viveram para e em função do trabalho. Ainda referindo-se ao mito do “descarte”, a antropologia, baseada em pesquisas, constata haver possibilidades diversas de os indivíduos idosos experimentarem essa fase da

vida, bem como de outras maneiras favoráveis de conviverem nas sociedades em que estão inseridos. No caso do Brasil, considera-se que enxergar a velhice como problema ainda é uma questão contraditória. Para tanto, Minayo (2006) ressalta o novo papel do idoso na família, na economia e nos movimentos sociais. O Participante 7 relata:

“Os meus irmãos ainda trabalham e todos têm saúde e eu acho que estão tratando bem esse problema da velhice chegando, do qual a gente não tem como escapar”. (P7)

A desconstrução dessa imagem, fortemente relacionada ao que é negativo e sofrido, é uma realidade que se começa a entender e a aceitar lentamente, sendo, pois, uma mudança de paradigma que ainda demandará tempo e exigirá dos próprios idosos serem os sujeitos dessa reconstrução.

Embora as condições socioeconômicas culturais e ambientais, as redes sociais e comunitárias sejam determinantes nos modos de envelhecimento, é claro que a diferenciação fundamental é dada pela singularidade e pela subjetividade. Cada pessoa retoma permanentemente os dados de sua história e os reconstrói com os fios do presente. É a crença na historicidade, apesar de tudo e de todos (a não ser em condições de total dependência), que nos faz colocar a co-responsabilidade do idoso pela qualidade do seu envelhecimento no foco do processo (MINAYO, 2006, p. 48-49).

Segundo Debert (2011), houve uma expansão de ações direcionadas para os idosos, e a autora cita, em especial, as escolas abertas, as universidades para a terceira idade e os chamados grupos de convivência. Nesses espaços, abriu-se uma possibilidade de expressão de seus sentimentos e uma nova oportunidade que, em princípio, sinaliza um novo olhar da sociedade brasileira sobre o fenômeno do envelhecimento.

Os caminhos possíveis para mudanças, de acordo com Monteiro (2012), requerem dos indivíduos que envelhecem a adoção de novos conceitos, que passam pela conscientização individual e coletiva.

Envelhecer, em suas múltiplas nuances, requer atualizar o revolucionário dentro de nós. Podemos delinear três possibilidades diante desta realidade, que abordamos como três aspectos ou modos de encarar este processo natural e irreversível da vida humana: *negativo, positivo e hiper-positivo* (MONTEIRO, 2012, p. 22).

No *aspecto negativo*, o indivíduo sente-se inútil, ultrapassado, em desacordo com o ambiente que o cerca, considerando que sua vida está se esvaindo e ele não a aproveita. Tudo o que o cerca deixa de apresentar uma razão e ele dá importância maior às perdas em todos os sentidos, desde orgânicas, sentimentais e também financeiras. Segundo Monteiro (2012), essa

maneira de enxergar a velhice pode ser declarada ou camuflada, quando se mencionam as expressões ‘*terceira melhor idade*’ e ‘*feliz idade*’, como exemplos possíveis para se mascarar o preconceito.

No *aspecto positivo*, a pessoa consegue conciliar suas perdas naturais do processo evolutivo com as possibilidades específicas que advêm desse ciclo da vida, possibilitando ajustes necessários a uma nova forma de vida, na qual a pessoa se assume menos rígida em todos os aspectos, tornando-se mais facilmente adaptável e flexível em tudo o que a vida lhe proporciona. É o que se observa no relato do Participante que fez o diário de registro:

“Eu sinto fisicamente, um pouco, que eu não posso mais fazer caratê, não posso mais subir na Pedra do Baú como eu subia, nas Agulhas Negras, as corridas de dez quilômetros, no Parque da Cidade, na Embraer, na Avenida Andrômeda, essas coisas. Mas estou nadando, fazendo academia, andando de bicicleta, andando com meu cachorro toda noite, e isso, no fundo, eu senti. Eu estou dando muito mais valor a isso, qualidade de vida, qualidade antes de qualquer coisa”. (DR)

No *aspecto hiper-positivo*, o sujeito busca uma aparência de estar sempre jovial e capaz de realizar feitos admiráveis, num processo permanente de negação da passagem do tempo, em consequência, nessa forma de ser e encarar seu envelhecimento, faz de tudo para manter uma falsa juventude (MONTEIRO, 2012).

O preconceito com os idosos não é um fato recente, a propósito, há registros históricos e de ações nesse sentido nas sociedades traduzidas por atitudes de intolerância contra os mais velhos, atribuindo-lhes “variado número de imperfeições que os estereotipam” (NERI, 2008, p 13-14). Há também questões de ordem econômica que promovem o preconceito, por tratá-los como indivíduos que apresentam baixa produtividade.

Observou-se, também, nas falas dos participantes desta investigação, a associação do envelhecimento com a ideia de que é *a perda da vitalidade, do vigor e da qualidade de vida*. Cabe ressaltar que os processos biológicos, ao longo da vida de todo ser humano, de forma natural, implicarão na diminuição progressiva do funcionamento de todos os sistemas do organismo, e essas mudanças ocorrerão de maneira lenta em direção à morte, caracterizando as etapas do desenvolvimento individual, não podendo ser confundidas com estados de doença, que são uma questão fisiológica, diferenciando um envelhecimento natural de um envelhecimento patológico.

Considerando o aspecto biológico, espera-se que os idosos convivam com algumas doenças crônicas, dentre elas as cardiopatias, as doenças reumáticas, a osteoporose e o diabetes. Não é possível falar em padrões de envelhecimento, tendo em vista que cada

indivíduo é possuidor de uma carga genética, com a qual determinados sistemas do organismo podem apresentar fragilidades que, em função de fatores ambientais e/ou de hábitos de vida – como o tabagismo, a nutrição inadequada, o etilismo e os excessos de uma maneira geral – atuam como gatilhos dessas vulnerabilidades (PINTO, 2002).

Para Neri (2008), a *idade biológica* de uma pessoa é um indicador do período de vida que lhe resta viver num determinado período de sua existência. *Envelhecimento biológico* ou *senescência* é um processo natural, que regula o potencial de cada indivíduo para continuar vivendo. Com o passar do tempo, a expectativa de vida vai diminuindo em função de um desgaste natural e gradual do organismo como um todo, iniciando-se no nível celular e avançando para os tecidos, órgãos e sistemas do corpo. São considerados indicadores do funcionamento biológico os períodos de sono e vigília, ciclo menstrual e a velocidade dos processos metabólicos (NERI, 2008, p. 109).

Na explanação acerca do significado do envelhecimento, os participantes da pesquisa admitem ter percebido mudanças no seu organismo como um todo, sentindo-se como se fossem outra pessoa, com algumas dificuldades que antes não existiam.

“Fisicamente, naturalmente, você perde a vitalidade que você tinha quando era novo [...] você limita a hora diária de trabalho pelo cansaço físico”.
(P10)

“É difícil, porque a gente percebe que não é mais a mesma pessoa. Então, a cada tempo que vai passando, que é tão rápido, você vê que aquilo que você fazia, você não faz mais”. (P6)

No ambiente de trabalho, em que os indivíduos estão amparados por uma série de suportes, sejam eles formais ou informais, essa percepção sobre o envelhecimento pode demandar um tempo maior para ocorrer. Por outro lado, idosos que vivenciaram uma vida de extrema pobreza são mais suscetíveis a processos de doença, não sobrevivem sozinhos, necessitando de algum suporte social ou familiar.

É verdade que muitos fatores externos podem incidir sobre as experiências individuais, mas nada substitui o envolvimento do sujeito, pois uma coisa é a preservação da saúde e da independência física, outra é a manutenção da autonomia moral que está na raiz da expectativa de uma vida feliz e realizada (MINAYO, 2006, p. 48-49).

Nesse sentido, os participantes da pesquisa expuseram as seguintes percepções sobre o envelhecimento:

“Eu vejo o envelhecer nas outras pessoas como um sentimento de perda de funções, de papel na sociedade. Para mulheres lindas, elas perdem a beleza [...] essa questão da perda da vitalidade e tal”. (P8)

“Começa a ver as diferenças que você tinha, por exemplo, o raciocínio, o esquecimento... E por aí vai”. (P10)

A visão complexa da velhice como um problema permeia o âmbito da família, da medicina e do Estado, visto que a família – embora seja o espaço em que estejam morando mais de 90% dos idosos brasileiros – vive hoje uma situação contraditória, pois a elevada expectativa de vida, muitas vezes, reúne até quatro gerações num mesmo espaço físico (MINAYO, 2006). A autora coloca a queixa constante da população de que é inexistente o apoio do Estado às situações familiares, que vão se modificando com os novos rearranjos e que se tornam problemáticas, sobretudo no caso de idoso dependente pela avançada idade ou por enfermidades crônicas e degenerativas. No Brasil, a área da medicina e da saúde pública, frequentemente, “vê o idoso como problema, os planejadores preocupam-se com a governabilidade e a sustentabilidade do sistema, pois o custo social da população idosa é três vezes mais elevado que o da população em geral” (MINAYO, 2006, p. 48).

Minayo (2006) discorre sobre alguns mitos que envolvem a velhice, esterotipando-a e reservando a ela um significado menor na sociedade brasileira, dentre eles a de que o envelhecimento equivale à doença, tendo em vista um reducionismo dessa fase da vida a um contexto meramente biológico, cronológico e sua inerente deterioração com o passar dos anos. Os participantes da pesquisa observaram aspectos da saúde relacionados à velhice:

“A pressão que sobe, é o colesterol, problema de vista que eu tive, é o joelho que já está com algum princípio de artrose, quer dizer que a máquina já não é mais a mesma, ela vai se desgastando”. (P6)

“Começo [...] a ficar preocupado com problemas de saúde na família. Aqui no trabalho, você vê o número de pessoas que ficou doente. Aqui, no nosso departamento, já aconteceu caso grave”. (P9)

De acordo com Minayo (2006), a associação entre velhice e doença recebe, por parte da medicina, uma revisão conceitual, e essa pesquisadora aponta autores que elaboraram estudos sobre o processo de envelhecimento e a qualidade de vida, admitindo que as conhecidas “perdas” são fatos comuns em relação a indivíduos que vivam além dos 80 anos de idade. Minayo (2006) coloca que, quanto mais tempo viverem, mais as pessoas se defrontarão com menores possibilidades de terem uma finitude digna. Nesse contexto, a antropologia diverge, pois considera que viver e morrer com dignidade não são certezas, e sim mensurações

subjetivas a partir do “outro”, em especial dos profissionais da medicina. O Participante 9 expressou a preocupação:

“Eu acho que envelhecer preocupa a pessoa, porque você fica preocupado com negócio da saúde”. (P9)

Destacam-se, nas falas dos participantes, indicações de que muitos deles **não percebem o envelhecimento e nem se sentem ‘velhos’**. Simone de Beauvoir (1990) dedica um capítulo em sua obra clássica “A Velhice” para discorrer sobre a descoberta e o ato de assumir a velhice pelas pessoas, propiciando inicialmente uma reflexão: *“morrer prematuramente, ou envelhecer: não há outra alternativa”*. Beauvoir (1990) cita o pensador alemão Goethe (1749-1832) para ressaltar a percepção tardia do envelhecimento: *“A idade, apodera-se de nós de surpresa”*. Como salientaram os Participantes da investigação:

“Para mim, as coisas se passaram como se eu tivesse a mesma idade. Mas, à medida que o tempo ia passando, eu ia verificando, [...] eu olhava no espelho que a velhice estava chegando e até que chegou”. (P7)

“Bem, na verdade, pra ser bem sincero, eu até que não me sinto envelhecido de certa forma, eu me sinto bem quando estou com pessoal jovem, que discute, que tem naturalmente suas inquietações, suas preocupações. E, antes de qualquer coisa, eu os acalmo [...] E envelhecimento propriamente dito, eu sou apenas um tanto quanto mais cuidadoso com minhas observações, ou mais ponderado, mais calmo. Não me frustro, por exemplo, com alguma coisa que eu não saiba”. (DR)

Beauvoir (1990) ainda pondera que as ocorrências e tudo aquilo que é possível, mas incerto, fará parte da biografia de cada pessoa, em especial, por alcançar no indivíduo o que lhe é peculiar: *“Velhice é um destino, e quando ela se apodera da nossa própria vida, deixamos estupefatos. [...] O que se passou, então? A vida, e eu estou velho”* (BEAUVOIR, 1990, p. 347). Envelhecer não se manifesta como uma preocupação para alguns dos servidores públicos, como o Participante 7:

“Bom, na verdade, eu nunca me preocupei muito com isso, em envelhecer. Então, para mim, foi um processo que parece que aconteceu de repente, embora eu nunca me sentisse velho”. (P7)

São inúmeras as razões ou possibilidades pelas quais uma pessoa posterga assumir a própria velhice. Como ser biopsicossocial, cada indivíduo constrói sua trajetória sofrendo e fazendo sofrer influências do meio e do tempo em que vive. E os participantes expuseram:

“Eu acho que eu ainda não senti o envelhecimento”. (P8)

“O envelhecimento foi uma coisa, sei lá. Eu me sinto gratificado pelo tempo todo que tenho trabalhado [...] Eu não saberia explicar”. (P3)

“Tenho 60 anos, então estou na faixa do idoso, mas ainda não senti, não pegou assim”. (P8)

Para Beauvoir (1990), quando o indivíduo atinge a vida adulta, adia o pensar na idade que atingiu ou sobre o tempo já vivido:

[...] parece-nos que essa noção não se aplica a nós. Ela supõe que nos voltemos para o passado, e que interrompamos as contas, impelidos para o futuro, deslizamos insensivelmente de um dia ao outro, de um ano ao outro. A velhice é particularmente difícil de assumir, porque sempre a consideramos uma espécie estranha: será que me tornei, então, uma outra, enquanto permaneço eu mesma? (BEAUVOIR, 1990, p. 347-348).

Quanto aos participantes da pesquisa, em alguns casos, a percepção colhida foi:

“Eu não tenho uma ideia assim concreta, porque eu nunca me vi envelhecer [...] Eu acho que eu não me vejo ainda envelhecendo [...] não sinto assim. [...] Eu não tenho essa percepção que já estou envelhecendo”. (P5)

“Envelhecer faz parte do ciclo da vida, simplesmente é um ciclo da vida”. (P4)

A noção de *ciclo de vida* é uma expressão utilizada pela Psicologia que propicia melhor entendimento sobre como se desdobram os estágios de vida, desde o nascimento do ser humano até sua velhice. Neri (2008, p. 34) destaca o termo *epigenética* para demonstrar como se processa o desenvolvimento humano, em idades que se desdobram sucessivamente, nas quais o indivíduo sofre uma série de transformações ao longo da vida, que lhe possibilita lidar com as crises evolutivas que as vivencia durante seu ciclo de vida (NERI, 2008).

Para o Participante 11, o envelhecimento é uma etapa da vida, apesar de não se sentir envelhecendo; já o Participante 2 analisa o envelhecimento como uma trajetória:

“Então eu acho que essa senioridade ou esse envelhecimento, ele deve ser aproveitado de uma forma que você não sinta o peso da idade. Eu acho que está muito intrínseco ao espírito de cada um. Tem pessoas que envelhecem muito rápido, porque estão sempre olhando o lado, às vezes, negativo ou o lado das dificuldades. Eu acho que não. Se você tem um pouco de energia e você não tem problemas do ponto de vista médico, eu acho que transpor obstáculos é um objetivo. Então, a cada nova pedra no caminho, o envelhecimento te permite entender se você pode pular ou se você pode contornar o problema. Então, eu acho que o envelhecimento tem esse aspecto. Ele traz um bom conhecimento para você conseguir, digamos viver um dia após outro dia”. (P2)

“Não pensei nisso. Talvez só o tempo passar, ficar mais velha [...] Eu penso no sentido de me alimentar bem, fazer exercício, ir ao médico duas vezes por ano, me cuidar para envelhecer com saúde [...] É uma etapa da vida da gente só, como foram as outras”. (P11)

Por sua vez, na Psicologia do Desenvolvimento, a expressão *maturidade* define um período do ciclo de vida de ápice nos aspectos, biológico, psicológico e/ou social. Nesse aspecto, a *maturidade* está relacionada ao desenvolvimento do indivíduo de meia-idade ou idoso, que realiza o que dele se espera num determinado tempo de vida, e apresenta um indicador de saúde mental positiva na meia-idade e na velhice (NERI, 2008, p. 126). Na visão dos participantes, a maturidade aparece descrita das seguintes formas:

“O envelhecimento tem um ponto muito importante que é a questão da aquisição da maturidade, do ponto de vista profissional quanto do ponto de vista cotidiano das ações”. (P2)

“É muita coisa. Envelhecer é ter mais experiência, mais visão de médio, longo prazo, saber mais ou menos que a história se repete, com os mesmos resultados que você viu anteriormente, num aspecto mais emocional, mental. Então, a vantagem seria essa, de você ter mais experiência, vivência”. (P10)

Seguindo esse raciocínio, buscou-se compreender como os participantes veem o próprio processo de envelhecimento comparado com o de outras pessoas da mesma idade. Essa questão objetivou explicitar aspectos do envelhecimento no que se refere ao ambiente do trabalho. A partir dos resultados apurados, verificou-se que, para os participantes, ***envelhecer também significa somar experiências.***

Para Neri (2008), o *bem-estar subjetivo* e a *satisfação na velhice* são considerados bons indicadores nos estudos do envelhecimento, razão pela qual, por volta da década de 1960, passaram a receber especial atenção por parte dos estudiosos da Gerontologia, ciência que estuda o envelhecimento humano, objetivando atender às demandas físicas, emocionais e sociais do indivíduo idoso.

O *bem-estar subjetivo* decorre da autoavaliação que pessoas idosas depreendem sobre suas competências, condições do meio em que vivem e sua qualidade de vida. Para tanto, utilizam-se de seus próprios valores em comparação com aqueles vigentes na sociedade em que vivem, configurando-se a *satisfação com a vida* seu apontador mais relevante. Os elementos mais importantes para o conceito de bem-estar subjetivo estão circunscritos à vida em seus espaços privados,

Sua avaliação pode ser feita em termos globais e em termos selecionados da vida (domínios), tais como o trabalho, a família, as amizades, a saúde física e mental, a sexualidade e a espiritualidade. O bem-estar subjetivo inclui medidas cognitivas e emocionais. Dentre as primeiras, a mais conhecida é a satisfação (global com a vida e referenciada a domínios selecionados) e entre as segundas, as medidas de estados emocionais (positivos e negativos) (NERI, 2008, p. 26).

De acordo com Neri (2008), o conceito de *qualidade de vida* apresenta diversos aspectos a serem considerados, dentre eles as formas de adaptação de pessoas em determinados contextos sociais e períodos da vida. A avaliação dessa condição propõe verificar o meio em que vivem os indivíduos, as ofertas possíveis frente ao que a pessoa ou o grupo a que pertence deseja, sendo considerados alguns aspectos mais mensuráveis do que outros, dentre eles, índices de desenvolvimento, bem-estar, prazer ou satisfação. Para a autora, determinados indicadores são mais aferíveis que outros, sugerindo uma subjetividade em torno de questões como a percepção que o indivíduo tem da própria saúde, seus níveis de contentamento com a vida e o que projeta para o seu futuro.

Os participantes dessa pesquisa consideram seu processo de envelhecimento favorável quando se comparam a outras pessoas de sua faixa etária no ambiente de trabalho e em seus relacionamentos sociais e familiares.

“Acho que tem pessoas que eu vejo na minha idade que estão bem mais velhas até na maneira de pensar e agir. A minha é confortável”. (P5)

“Acho que estou acima da média [...] A gente vê que tem muitas pessoas que vão chegando nessa idade dos 60, que vão começando já a ficarem mais sossegados, sem querer fazer mais nada. A gente fica assim, “sem produzir” não é?”. (P6)

Percebe-se que a sensação do dever cumprido no aspecto do trabalho, com base nas falas dos respondentes, é, para eles, uma realização e uma convicção de que conseguiram atingir seus objetivos ao longo de sua carreira profissional, garantindo-lhes, hoje, o prazer de estar em paz consigo mesmo. Nesse aspecto, Pinto (2002) considera que o indivíduo idoso atinge o ápice da vida ao dar sentido à sua vida, olhando o mundo sob uma nova perspectiva, favorecendo sua saúde psíquica, tal como expõe o Participante 2 da pesquisa:

“Do ponto de vista profissional, a gente tem o dever cumprido. À medida que vai envelhecendo e vai sentindo os anos passando dentro da instituição, a gente tem a visão de que nosso papel está sendo cumprido como a gente objetivou no início da carreira”. (P2)

Os participantes também manifestam que se sentem muito bem física e cognitivamente, em comparação com outras pessoas do meio em que vivem:

“O seu trabalho te dá uma referência, um papel na sociedade”. (P8)

“Fisicamente, as pessoas, com relação à minha aparência, [...] dizem que eu estou mais ou menos conservado, mas acho que isso é lisonjear a minha pessoa. Eu acho que estou normal [...] A maioria das pessoas envelhece bem mais rápido”. (P10)

A autopercepção sobre as condições gerais de saúde e disposição, em geral, está sujeita à subjetividade do participante que, mesmo admitindo apresentar alguns processos de doenças, considera poder conviver com eles e controlá-los, de tal forma que não se considere doente. O mesmo pode-se dizer dos aspectos emocionais, pois se percebe que cada indivíduo lida com seus problemas e dificuldades de uma maneira muito particular.

“Eu vejo meu processo bastante positivo, porque eu insisto em vida saudável, seja comida, sejam hábitos, ginástica”. (P1)

“Não sou dos que estão em condições piores, como não sou dos que estão em condições melhores, que não aparentam a velhice”. (P7)

Segundo Ferreira (2012), a qualidade de vida na velhice exige uma compreensão que transcenda as questões de poder aquisitivo e saúde, necessitando admitir-se seu contexto subjetivo, que passa pela satisfação individual de desejos, e pela competência para trabalhar alguns aspectos de sua vida, dentre eles a insegurança, a solidão, o medo, a vontade e outros aspectos que são inerentes a essa fase da vida. Os participantes são otimistas nesse sentido:

“Eu me sinto bem. Vejo pessoas até um pouco mais novas que eu que estão bem ruins, tirando os problemas que eu tenho”. (P9)

“Eu sou mais nova que eles. Eu olho para alguém da minha idade e falo: ‘Nossa, mas eu estou mais ágil, tão mais disposta’. [...] Posso estar equivocada, mas eu acho que pareço uns dez anos mais nova do que eu sou”. (P11)

Para Salzedas e Bruns (2007), a diminuição dos índices de nascimento por família, somada ao fato de que as pessoas estão vivendo cada vez mais, vem demonstrando que essa fase da vida implica maior atenção e cuidados nos aspectos físico, social e emocional. Portanto, envelhecer com qualidade de vida é uma necessidade que se impõe. Os participantes demonstram ver a chegada da velhice e tal necessidade em suas falas:

“Eu sei que envelheci, eu perdi meus cabelos, meus cabelos ficaram brancos, eu não tenho tanta ruga assim, mas eu sei que envelheci”. (P7)

“Antigamente, eu tomava cerveja, hoje, só raramente, caipirinha. Essas coisas cortei tudo, só um pouco de vinho. Eu sou mais exigente com relação a mim e com relação à vida. Exigente para qualidade de vida”. (DR)

Os participantes também citam a preocupação com a possibilidade de ficarem doentes com o avançar da idade, e mencionam casos de colegas do trabalho que foram acometidos por patologias diversas, trazendo sofrimento e preocupação para os familiares no aspecto emocional e financeiro, e evidenciaram temor pelo que também possa lhes acontecer, sobretudo, em relação a não saberem como lidar com essa possibilidade, ou seja, manifestando o *receio de ficarem doentes na velhice*.

“Eu vi um colega meu, com 59 anos de idade, já está com Alzheimer e está indo, está na fase final. Eu, podendo evitar isso, com certeza farei tudo, mas absolutamente tudo para evitar”. (P1)

“Só tem uma coisa que a gente não espera: que é a doença. O resto a gente consegue controlar”. (P2)

Os servidores públicos do Instituto de Pesquisas contam com um suporte social oferecido pelo Serviço de Assistência e Benefícios (SAS). Porém, conforme referido pelos participantes, o SAS vem perdendo as condições adequadas de pessoal e infraestrutura para continuar oferecendo o apoio que os servidores julgam importante e relevante, justamente no período em que a maioria dos servidores do Instituto está envelhecendo e que tende a ser uma fase da vida na qual podem ocorrer problemas de saúde em maior quantidade e gravidade.

Dentre os participantes desse estudo, constata-se que os servidores reconhecem que muito do que ainda é feito nessa área depende da disposição e vocação pessoal dos colegas dessa área, formada ainda por profissionais antigos na Instituição, reconhecidos pela excelência de seu trabalho, muitos dos quais se encontram em fase de pré-aposentadoria, com a real possibilidade da extinção dessa área em poucos anos. Quanto ao SAS, os participantes apontam suas impressões:

“Plenamente satisfatório. Porque a gente está dentro da instituição há muitos anos e a gente fez um círculo de amizades muito grande em várias áreas institucionais, principalmente no Serviço Social. Eu acho que isso nos ajuda bastante, porque existe uma qualificação daquele pessoal antigo”. (P2)

“Essa parte da saúde, é aquela história: o objetivo do SAS, a atividade tem um produto bem específico, o pessoal da área, com profissionalismo, desenvolveu esse negócio, sempre que precisei tive um retorno 100%”. (P4)

Evidenciam-se nos discursos desses servidores públicos os vínculos estabelecidos ao longo do tempo entre eles e seus familiares e os colegas da área social, que remontam a períodos de quando os servidores que recém constituíam suas famílias sentiam-se mais tranquilos se houvesse ocorrência de doenças graves com cônjuges e filhos. Era um significativo indicador da cultura organizacional vigente, a de que a comunidade era uma ‘família’.

“Não é fácil encontrar uma empresa assim. Cada vez que você vai procurar ajuda, você é atendido como se fosse da família”. (P6)

“Ótimo, o ambiente é muito bom, o que você precisar aqui, sabe? É uma família, é uma família”. (P9)

Contudo, como visto anteriormente, esse traço da cultura organizacional está arraigado. Cabe ressaltar que a ideia de que a empresa é uma extensão da família é combatida por Schirato (2004), tendo como base um estudo realizado por ela numa empresa privada da região do Vale do Paraíba na década de 1990. Segundo a autora, em determinadas organizações ocorre o que ela denomina “feitiço exercido pelas organizações”, quando empresa e trabalhadores nutrem-se do que ela denomina sistemas imaginários, nos quais, de maneira subliminar, sobrevive um conjunto de intenções e promessas que não existem racionalmente, mas que acabam por interferir no processo de escolhas e comportamentos dos trabalhadores.

Nesse aspecto, Schirato (2004, p. 128) afirma que o trabalhador que partilha dessa crença, de pertencimento a uma família, representada pela organização (mãe), no momento de uma crise, algo comum no sistema capitalista, em que não há receio de demitir centenas ou milhares de “filhos”, podem se sentir atraídos e frágeis, descobrindo que foram apenas úteis e importantes quando assim interessava à empregadora. No decorrer dessa análise, essa questão será ainda discutida, considerando-se que essa autora embasa suas afirmações por conta de sua pesquisa e acompanhamento de uma demissão de trabalhadores realizada por uma empresa privada, com regime celetista, diferentemente da situação de servidores públicos, contratados sob regime trabalhista específico e diferenciado.

A preocupação com questões relacionadas a doenças, acidentes do trabalho ou fora dele, em regra, envolvia a comunidade do Instituto de Pesquisas, sendo, pois, um aspecto relevante da cultura organizacional, devidamente respaldado pela direção da Instituição, que buscava tranquilizar os servidores públicos de que, quando houvesse alguma ocorrência ou sinistro envolvendo algum servidor ou seu dependente legal, independentemente de sua

posição hierárquica, contavam que o SAS faria o acompanhamento necessário, realizando visitas domiciliares, hospitalares, remoções e, em caso de óbitos, se faria presente de maneira solidária, independentemente de dia e horário, colaborando com os familiares na agilização das providências cabíveis. Como destaca o Participante 1:

“Muito apoio, sempre eu tive apoio aqui da chefia e do SAS, sempre que precisei fui muito bem atendido. Nesse ponto, as pessoas são muito humanas”. (P1)

Nesse aspecto, em especial nos últimos anos, com a diminuição de recursos humanos, ocorreu uma queda na qualidade desse serviço, iniciando-se uma discussão quanto ao caráter supostamente assistencialista dessa prática. Neste debate, utilizava-se como referência a situação de empregados de empresas privadas da região que não recebiam esse tipo de atenção. E questionava-se: na medida em que há preocupação não somente com a produção laboral, trata-se de assistencialismo ou de humanização das relações de trabalho?

Nesse contexto, ainda de acordo com Schirato (2004, p. 15), nas empresas privadas, as áreas de recursos humanos acabam por induzir uma fusão da identidade individual com a identidade organizacional, o que ela considera ser “uma quase extensão do trabalho e de seus objetos, na vida pessoal, familiar e social de cada um que nela trabalham”. Schirato (2004) afirma que essa crença por parte dessas empresas e de seus colaboradores só é possível graças a medidas administrativas que vão incutindo no trabalhador, de maneira inconsciente, que ele está sob a proteção da empresa, e que essa o proverá, bem como à sua família, por tempo indefinido, e a compensação exigida pela empresa ocorre de maneira sutil, ou seja, de maneira que os colaboradores adotem uma atitude individual e coletiva de disciplina ou subserviência.

Essa autora questiona: que mãe é essa que em períodos de crise não titubeia em dispensar os serviços de seus “familiares”? Em relação às empresas estatais, Schirato (2004) as considera ainda mais perigosas por atrelarem a ideia de proteção como a de um guarda-sol que é bancado pelo “Estado todo-poderoso”.

Em relação às políticas de recursos humanos de algumas organizações, Schirato (2004) aponta reflexos na vida dos trabalhadores, com consequências extremamente negativas e até cruéis.

Embora existam relatos de servidores do Instituto de Pesquisas que, durante muitos anos, se dedicaram integralmente à Instituição, mesmo em prejuízo do convívio com suas famílias e de sua própria saúde, haveria necessidade de estudos mais específicos para que se analisassem os impactos no desenvolvimento humano desses colaboradores em seu processo

de envelhecimento, considerando-se, em particular, as diferenças de regimes trabalhistas, estatutário e celetista.

Há de se destacar, contudo, que os participantes informam que seu processo de envelhecimento está diretamente relacionado ao seu trabalho de maneira bastante positiva, fazendo uma relação do conhecimento técnico que hoje possuem em suas respectivas áreas de atuação, considerando-se realizados com o que fazem e com seu percurso no Instituto de Pesquisas. É o que demonstra o Participante 1:

“O meu trabalho, no momento, é extremamente gratificante. Estou trabalhando com tecnologia de ponta, estou podendo publicar, orientar dissertações de mestrado [...] Tenho a satisfação de dizer, ele é dignificante no momento em que estou trabalhando em algo absolutamente novo e de grande interesse do Brasil”. (P1)

Há por parte dos participantes a crença na existência de uma correspondência entre realização profissional e família estruturada, salientando que o trabalho desenvolvido por eles evoluiu favoravelmente a partir de uma boa estrutura familiar, consolidada ao longo do tempo, o que lhe permitiu continuar investindo em sua qualificação e capacitação profissional, evidenciando que *envelhecer significa somar experiências*. Dessa maneira, os servidores públicos veem como um dos resultados positivos dessa dedicação e empenho em sua atividade de trabalho a possibilidade de garantir à família o atendimento de suas necessidades básicas, em especial educação, moradia, assistência médica e social, mesmo que tenham existido períodos em que a família recebeu uma menor atenção da parte dos participantes.

“A relação é plenamente satisfatória. [...] À medida que você tem uma família estruturada, que você teve a partir dessa família estruturada todos os meios [...] do campo profissional para atender essa qualificação de você formar família, eu acho que é considerado altamente satisfatório”. (P2)

Assim, para dois participantes, há uma relação positiva entre o conhecimento obtido com o passar dos anos – em que o tempo e a obtenção de mais saberes estão diretamente ligados – e o fato de que a prática profissional em seus cotidianos continua lhes propiciando mais aprendizado. Evidenciam, também, que o fato de fazerem o que gostam, e que lhes é agradável, é um fator determinante para que o trabalho e o envelhecimento sejam vivenciados de uma maneira mais harmônica, sem sobressaltos.

“O envelhecimento é a competência, o conhecimento realmente é o tempo, o teu dia-a-dia, é a tua práxis que te leva a adquirir conhecimento”. (P4)

“Acho meu trabalho agradável, faço as coisas que gosto, tenho a oportunidade de estudar [...] acho que o trabalho fez bem para mim”. (P7)

Os participantes, ao se referirem ao seu desempenho profissional nos anos mais recentes, reconhecem que o corpo e a mente – hoje – não lhes permitem um desempenho semelhante ao que atingiram quando jovens adultos, quando se cobravam mais horas de trabalho e estudos, favorecidos pelo raciocínio mais rápido e pela resposta corporal compatível com a idade que tinham. Eles demonstram aceitar que o processo de envelhecimento é algo normal, não patológico, que lhes cobra, com o passar dos anos, um menor rendimento natural e gradual. Como expõe o Participante 10:

“O desempenho já não é mais o mesmo. Eu estou mais velho, não sei se estou sendo mais exigido do que era antes, talvez o raciocínio fluísse mais rápido, talvez não sentisse tanto esse peso”. (P10)

Em uma das falas, o Participante 10 faz uma correlação de corpo e máquina, sugerindo que, com o avançar dos anos, *“a bateria acaba mais cedo”*, o que seria um indicador do envelhecimento físico e mental:

“Hoje eu já não consigo, é como se a bateria acabasse mais cedo. Então é isso, é um indicativo de envelhecimento mental e físico também”. (P10)

De acordo com os depoimentos dos participantes, embora já idosos, há ainda uma discreta percepção sobre seu processo de envelhecimento, indo ao encontro de autores, como Beauvoir (1990) e Neri (2009), que se debruçaram sobre o fenômeno, apontando que é muito difícil para a maioria das pessoas admitirem que estejam envelhecendo ou que já envelheceram, como se esse acontecimento – comum a todos – acontecesse somente com os outros e fosse um período da vida que trouxesse essencialmente perdas e pouco ou nenhum ganho.

É normal, uma vez que em nós é o outro que é velho, que a revelação de nossa idade venha dos outros. Não consentimos nisso de boa vontade (BEAUVOIR, 1990, p. 353).

Portanto, foram esses aspectos que se destacaram na categoria de análise **“Percepções do servidor público sobre o envelhecimento”**, oferecendo um panorama abrangente como resultado dos dados colhidos junto aos participantes da pesquisa, em que se evidenciou que a compreensão sobre o envelhecimento está diretamente relacionada à questão da saúde.

Categoria 2 – Percepções sobre a trajetória do servidor público no Instituto de Pesquisas

Com os dados coletados na pesquisa, também foi possível elencar as percepções dos servidores públicos sobre suas trajetórias profissionais ao longo de 25 anos ou mais de atividades no Instituto de Pesquisas. Cabe ressaltar que o perfil dos participantes se caracteriza pela predominância de homens, todos acima de 60 anos, com formação que vai desde o ensino médio até o doutorado, conforme o cargo e a função, e com carreiras no Instituto de Pesquisas nas áreas de Pesquisa, Tecnologia e Gestão.

Observou-se, no que diz respeito a esta categoria de análise, que alguns temas se destacaram nas falas dos participantes, especialmente: *“Valorização pessoal da própria trajetória”*, *“Mudanças ocorridas na Instituição durante a trajetória profissional”*, *“Compromisso em construir a excelência da Instituição na área de atuação”* e *“Desenvolvimento humano e profissional”*.

Conforme visto na revisão da literatura deste estudo, autores como Antunes (2011), Grisci (2011) e Lazzarato e Negri (2001) definem e contextualizam o surgimento e a valorização do *trabalho imaterial*, ocorrido na década de 1970, por ocasião das grandes transformações sofridas no capitalismo mundial e de seus impactos no capitalismo industrial. Dentre as principais transformações ocorridas nesse contexto, tais autores enfatizam a mudança de paradigma quanto à valorização da dimensão humana, que passou a ser considerada e valorizada no ambiente das organizações, ou seja, o que se definiu como o *trabalho imaterial*.

A partir do despertar das organizações para outros valores inerentes ao trabalho humano – a subjetividade do pensamento, a força criativa decorrente do intelecto de cada trabalhador, que possibilita a criatividade, a afetividade e a capacidade de comunicação individual e coletiva dos trabalhadores –, aceita-se que o resultado dos produtos finais do processo produtivo incorpora a imaterialidade inerente ao intelecto do trabalhador, ainda que essa seja intangível e difícil de ser mensurada.

Assim, o capital, já detentor do trabalho físico dos trabalhadores, apropria-se também de suas capacidades criativas e inventivas. E, a partir dessa imaterialidade, há uma reorganização do trabalho nas empresas de forma a controlar, também, a personalidade e a subjetividade do operário.

Os participantes deste estudo reiteram que falta melhor valorização ou reconhecimento por parte da Instituição no que diz respeito à produção individual ou coletiva de

conhecimentos por parte de seus servidores, e apontaram a urgência da contratação de profissionais que possam dar sequência ao que ainda vem sendo produzido. Em específico, o Participante que fez o diário de registro reproduziu uma situação ocorrida com ele:

“Bem, a verdade, ela [a instituição] vai reconhecer depois que estiver tudo pronto, então eu trabalhei com [...] e eu repassei isso pra outros. Mas, às vezes, o próprio chefe naquele momento não percebe, né? É só quando [...] igual semana passada, num órgão de Brasília:

— Nós lemos o trabalho do senhor, que foi publicado na revista tal. Nós estranhamos, pensamos que era americano. E não, é do Brasil, e é do Instituto de Pesquisas. No Instituto de Pesquisas já fazem isso?

— É, nós estamos fazendo.

— Pois é, estamos com problemas para estudar certas áreas aqui, precisava ver o projeto de vocês, como ele é.

Tá vendo? Você semeia. Às vezes, um bicho pega aquela semente, às vezes dá uma árvore e alguém fala: ‘Puxa, que fruta gostosa! O senhor pode me indicar onde tem essa fruta? Sim, podemos’. Aí, as coisas funcionam. Leva tempo”. (DR)

Os participantes enfatizam a importância da valorização dos servidores públicos que possuem conhecimento e vasta experiência e que ainda estão na Instituição, e mesmo daqueles que já saíram em função da aposentadoria. Nesse caso, mesmo sabendo das dificuldades para sua concretização e impedimentos legais. Trata-se da **valorização pessoal da própria trajetória**. Como salienta o Participante 10:

“Um aspecto aí que eu acho importante, é a política que existe, ou a falta dela, de não aproveitar as pessoas que estão envelhecendo, que ainda estão aqui ou que já passaram por aqui. Não aproveitar em benefício da instituição. [...] Eu também não saberia dizer como seria feito isso aí, mas deve existir uma fórmula para isso, deve existir um procedimento para isso. Isso eu acho o mais grave. O resto é menos importante, vamos dizer assim”. (P10)

“Não, não me sinto valorizado. Pela instituição não, eu me autovalorizo. Graças a Deus, eu tenho como me autovalorizar. Esse é que é o erro da instituição. Se for apontar um erro, e isso deve ser comum, [...] a instituição tem que valorizar as pessoas que já têm certa idade. Não pela idade, mas pela experiência na instituição, principalmente quem já tem vários anos. Esse é o mais importante. Não é porque a pessoa já está com mais de 60 anos, é pelo fato dela ter passado muito tempo aqui de ela ter algo a deixar, e não só o papel e outras coisas”. (P10)

Nesse aspecto, os servidores públicos do Instituto de Pesquisas entrevistados descrevem algumas **mudanças ocorridas na Instituição durante a trajetória profissional**, que, com o passar dos anos – desde sua fundação, seu crescimento e afirmação – estabeleceu-se como referência na produção de conhecimentos no país e isso só foi possível pela

existência de profissionais altamente especializados em seu quadro de colaboradores. Os servidores públicos se aperfeiçoaram continuamente, incorporando novos saberes, viabilizando as diversas realizações da Instituição, com resultados expressivos em pesquisas com alto grau de complexidade e inovações, as quais envolveram também a área de gestão, que conseguiu acompanhar e se estruturar para atender às necessidades da área finalística – ou seja, a pesquisa e o desenvolvimento – firmando-se também como uma área de destaque.

“Bom, quando eu entrei no instituto [...] todos estavam motivados para trabalhar, havia muitas contratações, a maioria das pessoas aqui era jovem e havia uma espécie de idealismo mesmo, de conseguir desenvolver um programa [...] no instituto e as coisas estavam encaminhando bem. Havia interesse do Governo, havia investimento por parte do Governo, e as coisas andaram bem. Até mais ou menos a década, o final da década de 1980, em 1989, mais ou menos, as coisas começaram a ficar ruins. O Governo parece que mudou o foco, não demonstrou mais um grande interesse na área científica de uma maneira geral e, com isso, a gente viu que as coisas começaram a decair aqui dentro. Também devido a essa falta de interesse não houve mais contratação, não houve renovação de pessoal. Então, não houve injeção de sangue novo, de entusiasmo novo, que contaminaria o pessoal que já estava aqui também”. (P7)

“Quando a gente começou aqui no instituto, [o Brasil] era uma das três nações que tinham um programa [...]. Vários países que nem estavam no mapa, que você nem via paper publicado, foram passando na frente, passando na frente, e hoje a gente está lá no rabeirão, até atrás da [...], que tem um programa [...] mais decente que o nosso”. (P8)

Segundo o Participante 8, há indicadores de que os aspectos políticos internos interferiram nos rumos que a Instituição tomou, e ele não credita somente a aspectos externos as razões para essa ocorrência.

“Eu acho que essa aura do Instituto foi desaparecendo com o tempo. O Instituto se transformou em uma, vamos dizer assim, em uma caricatura do que ele foi. E, lamentavelmente, o senhor [...] pôs uma pá de cal na imagem do Instituto como uma instituição séria, uma instituição não política... Entendeu? [...] O Instituto, durante muito tempo, viveu do movimento inicial, desse primeiro empurrão que o Dr. [...] deu, e que depois não teve ninguém mais que tivesse grandes ideias, que tivesse uma visão que pudesse trazer a instituição para outro patamar”. (P8)

As mudanças percebidas na Instituição ao longo do tempo e elencadas pelos participantes podem ter alterado o ambiente de trabalho a ponto de impactar negativamente sobre as pessoas, não somente no aspecto pessoal, mas também no profissional. Como relata o Participante 10:

“Então, a gente começa a lembrar da década de 1980, quando eu entrei aqui [...], dá a impressão que... Impressão não, eu digo que era melhor. O Instituto tinha um ambiente de trabalho melhor do que teve de uns tempos para cá. [...] A gente sente que a degradação no ambiente de trabalho – não sei se essa palavra está adequada, degradação – mas a maneira como o Instituto, o trabalho no Instituto vem se degradando com o tempo. Eu acho que muita gente tem esse mesmo pensamento. Vamos comparar hoje com o instituto da década de 1980. Eu acho que [...] era melhor do que hoje”. (P10)

De acordo com Vasconcelos (2005), o estudo *“Gestão do conhecimento na administração pública”*, realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), objetivava fazer um diagnóstico de como o conhecimento era tratado em 28 organizações públicas da administração direta federal, dentre elas, ministérios, Controladoria-Geral da União e os três comandos das Forças Armadas, além de seis empresas estatais. Os resultados encontrados demonstraram haver poucas e ainda incipientes ações no campo da gestão do conhecimento, existindo certa desinformação sobre o tema na prática, em especial na administração direta. Embora 40% dos ministérios considerassem a preservação do conhecimento uma questão estratégica, somente 28% colocavam-na entre suas maiores prioridades (VASCONCELOS, 2005).

Para a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – SAE, as projeções feitas no documento *“O Brasil em 2022”* (BRASIL, 2010) indicam que, no contexto do mundo moderno, a Ciência, a Tecnologia e a Inovação são ferramentas básicas que propiciam o desenvolvimento, o crescimento econômico, a geração de emprego e renda e a democratização de oportunidades. Portanto, destaca que:

O trabalho de técnicos, cientistas, pesquisadores e acadêmicos e o engajamento das empresas são fatores determinantes para a consolidação de um modelo de desenvolvimento sustentável, capaz de atender às justas demandas sociais dos brasileiros e ao permanente fortalecimento da soberania nacional. Essa é uma questão de Estado, que ultrapassa os governos (BRASIL, 2010).

Os participantes também fazem colocações sobre os aspectos que estão neste documento, sem, no entanto, se referirem a ele. Entende-se que este é um objetivo comum dos servidores públicos, mas que não está sendo atendido por diferentes razões.

“É claro que se você for comparar, em termos gerais, tem áreas de excelência, por exemplo, não posso dizer que a área [...] ainda que não tenha uma importância e tal, mas está perdendo, principalmente porque está acabando, a gente está envelhecido, as pessoas estão se aposentando etc. Então eu sinto isso, eu acho que a gente está em um ‘turning point’, está em um momento de decisão”. (P8)

“Para a gente que está na área de [...], eu acho que a organização, o gerenciamento como um todo [...] Na década de 1980 era mais redondo, vamos dizer assim”. (P10)

“Se não for feita alguma coisa, todo esse investimento vai para o espaço, e eu já vi isso acontecer com instituições de excelência como o Instituto [...], que era uma instituição de ponta na década de 1970 e hoje já não é mais relevante, o que produz não tem mais impacto, não é mais relevante”. (P8)

O Instituto de Pesquisas – de acordo em seu Plano Diretor 2011 – 2015 – constatou a existência de uma falha estrutural grave, que poderia prejudicar seriamente o alcance das metas contidas nesse documento (BRASIL, 2011), incluindo a falta de recursos humanos. Dentre as muitas razões para ter chegado a essa situação, foram elencadas as previsíveis e numerosas aposentadorias nos anos que se seguiriam, além de, na década passada, não ter havido a reposição de servidores públicos em seu quadro permanente.

Neste mesmo documento (BRASIL, 2011, p. 56), explicitava-se ainda que o Instituto de Pesquisas não conseguiria, pela especificidade de suas áreas de atuação, em qualquer tempo, pinçar no mercado o quantitativo e qualitativo recurso humano de que precisaria, havendo necessidade de períodos maiores que os enfrentados por empresas e universidades para a necessária reposição e qualificação desse pessoal, para que a atuação desses profissionais altamente especializados ocorresse de maneira a atender as previsíveis carências do Instituto.

Em face da referida falha estrutural grave, consta no Plano Diretor do Instituto de Pesquisas o seguinte apontamento:

No período 2002-2010, cresceu o número total de colaboradores do instituto (1.735 em 2002 e 2.144 em 2010). Todavia, o perfil se alterou. A parcela de servidores RJU caiu de 62% do total de colaboradores em 2002 para 50% em 2011. Isto se deve ao aumento da contratação de terceirizados, bolsistas, estagiários e servidores temporários para realizar as missões do instituto (BRASIL, 2011, p. 56).

Os servidores públicos que participaram do presente estudo manifestam de que maneira percebem dificuldades frente a esta realidade:

“Converso com muitos colegas e já ouvi: ‘Poxa, eu fiz tanto pela instituição e saí. E olha, ninguém está me vendo sair, ou está se preocupando que eu preciso passar esse conhecimento que eu tenho’. (P5)

“A gente faz um esforço muito grande para ter tudo isso, para ter um estudo, e tem a preocupação de não ter para quem deixar o conhecimento. Quer dizer, o conhecimento eu vou levar embora. Experiência você não ensina, não tem jeito, só a pessoa convivendo com você alguns anos que ela aprende a fazer o trabalho e perceber as coisas, porque tem muita coisa que eu sei, simplesmente. Eu não consigo explicar como eu sei aquilo. Eu simplesmente sei. É a experiência, tudo isso que me fez saber aquelas coisas e que uma pessoa mais jovem tem que ter um pouco de vivência”. (P11)

Nesse mesmo ambiente de excelência, que os participantes da pesquisa ajudaram a construir – e, mesmo assim, apesar das dificuldades elencadas, insistem em trabalhar, mesmo já tendo adquirido direito à aposentadoria e apesar de vivenciarem longo período de crises e incertezas – existe empenho para a continuidade de suas atividades profissionais relacionadas a pesquisas, desenvolvimento científico e trabalhos na área de gestão, não menos complexos. Isso demonstra que existe, por parte dos servidores públicos, um ***compromisso em construir a excelência da Instituição na área de atuação***. Para isso, contribuem os aspectos positivos que resistem na Instituição, ressaltando-se o bom ambiente profissional e pessoal e a cordialidade entre seus pares, mencionados pelos servidores participantes da pesquisa.

Os participantes também fazem questão de deixar claro o vínculo e o compromisso que mantêm com o Instituto de Pesquisas, indicando ser esse comportamento uma forma de reciprocidade pelas possibilidades oferecidas pela Instituição em prol do seu crescimento profissional e pessoal, com a realização de atividades específicas e só possíveis em função das muitas frentes de trabalho oferecidas pelo Instituto ao longo dos anos. Nesse sentido, os participantes destacam as parcerias com outros centros de excelência no Brasil e em outros países, com a realização de tratados de cooperação científica, a participação em congressos, a publicações de artigos e resultados de pesquisas científicas, bem como a participação na formação de mestres e doutores que, anualmente, frequentam os cursos de pós-graduação oferecidos pela Instituição.

“E, na época, estava se precisando com urgência de pessoa que tivesse doutorado, porque aqui no Instituto, onde eu estou desde [...], não havia doutores. Eles precisavam de alguém, de preferência que tivesse experiência no exterior, e eu tive, pois fiz doutorado na Alemanha, onde fiquei quatro anos e, antes disso, mais três anos no projeto [...], com sede em Goiânia, onde eu trabalhei. [...] Foi um trabalho meio duro, mas muito interessante, muita experiência e muitas ideias novas”. (DR)

“Eu só trabalhei no Instituto na minha vida. Sou uma pessoa abençoada pelo fato de trabalhar em um negócio que eu gosto, faço porque gosto. O ambiente é muito legal. Você sempre tem oportunidade de estar aprendendo”. (P8)

Considerando que diversos aspectos contribuíram para a situação que se vivencia hoje no Instituto de Pesquisas, buscou-se, nesta investigação, compreender também o que pode ter desencadeado e contribuído para aquilo que os servidores públicos vivenciam na Instituição, ao longo de suas trajetórias profissionais. Copetti e Krebs (2004, p. 82), com base no modelo bioecológico de Bronfenbrenner e Morris (BRONFENBRENNER, 2002), desenvolveram um modelo do campo de força das disposições pessoais positivas e negativas integrado com os recursos pessoais, as demandas pessoais e as forças dos contextos, conforme apresentado na Figura 5 desta dissertação, e que se mostrou aplicável a estudos de quaisquer outros contextos, razão pela qual tal modelo foi utilizado nesta pesquisa para correlacionar os resultados obtidos.

Tomando o depoimento do Participante 5 como exemplo:

“Na minha trajetória, eu já tive muito apoio do Instituto, só que hoje ele não valoriza muito as pessoas. [...] Teve momentos de muito desenvolvimento, momentos em que o Instituto teve problemas muito sérios... Eu vivi tudo isso. O momento em que a gente tinha grandes equipes, depois fomos perdendo as equipes e depois... [...] A gente reconstituiu algumas coisas, mas eu acho que hoje a gente fica um pouco triste, porque a gente não está vendo muito como que vai ser o Instituto daqui para frente. Porque o fato de você manter, pelo menos eu, de me manter tanto tempo aqui, [...] já que eu estou aqui... A gente fez tanta coisa, não fui só eu, mas uma equipe que fez isso e hoje a gente não tem para quem passar esse conhecimento, esse conhecimento está se perdendo. Não se perdendo, você leva com você, mas o que vai ficar para a instituição, se você não pode passar esse conhecimento hoje, para que formem novas equipes?”. (P5)

Nesse contexto, conforme relatos dos participantes deste estudo, os servidores públicos vivenciaram, durante determinado período no Instituto de Pesquisas, as **disposições geradoras**, só possíveis em decorrência de possuírem os adequados **recursos bioecológicos ativos**, dentre eles as habilidades, as experiências e os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, vitais para que ocorra o funcionamento eficaz dos processos proximais num dado estágio do desenvolvimento. O Participante 7 ressalta:

“Aqui há liberdade de pensamento e flexibilidade de cronogramas. [...] Eu trabalho com aquilo que gosto e só aqui, praticamente, eu poderia encontrar esse tipo de coisa”. (P7)

Os participantes admitem que sofreram influências positivas em outros ambientes, ganhando mais experiência ao longo dos anos, antes mesmo de pertencerem ao quadro de colaboradores da Instituição. Essas influências contribuíram para o seu **desenvolvimento humano e profissional**, confirmando que se apropriaram dos pré-requisitos para operarem

efetivamente os processos proximais (interações pessoais) e, dessa forma, puderam responder de maneira favorável às **demandas** pessoais e às **forças do contexto** do ambiente de trabalho, o qual julgam extremamente favorável para a construção de suas carreiras profissionais.

“Aspecto positivo é a excelência do lugar que você está trabalhando, isso tem um reflexo muito importante na carreira”. (P2)

“Conheci pessoas e profissionais de boa índole dentro do Instituto, muitos extremamente solícitos em problemas diversos. Aliás, esse é um dos grandes méritos do Instituto. Temos aqui, apesar de toda crítica que se faça, pessoas isoladamente muito capazes, muito prestativas, e dá gosto trabalhar. Mas um dos grandes problemas que eu gosto de falar é o gerenciamento, a gestão de recursos humanos”. (DR)

Por outro lado, determinadas colocações dos participantes, apesar de seus **recursos bioecológicos ativos**, indicam que experimentam nos últimos anos o que pode ser considerado como **disposições disruptivas**, manifestas e expressas pelo desânimo, pela tristeza, pela angústia, pela frustração e pela incerteza, muito mais em função do contexto profissional, com a piora das condições de trabalho encontrada em decorrência dos rumos tomados pelo Instituto e pelo Governo Federal.

“Foi muito bom até certo ponto, depois senti que o negócio ficou... Eu senti que alguma coisa, politicamente, acho que atrapalhou [...]. Nós ficamos com dois [...] aí 30 anos... [...] Isso aí frustra a gente”. (P3)

“Agora, em termos de instituição, eu, às vezes, me pergunto: ‘Certo, o que, na realidade, a instituição espera de mim?’ Eu não sei”. (P4)

“Eu acho que esse momento de hoje do Instituto é um dos mais críticos de toda a minha trajetória em relação à instituição como um todo”. (P5)

“Já foi bem melhor no começo. Você se sentia útil. Você fala: ‘Não, estou fazendo uma coisa útil’”. (P9)

Nesse contexto, os participantes referem-se também ao decréscimo em suas atividades, à paralisação de projetos, à carência de valorização profissional por parte da Instituição e do Governo Federal, à ausência de uma política de plano de cargos, salários e carreira, à ausência de revisão dos níveis das tabelas salariais e ao congelamento de aumentos por mérito nos últimos 15 anos, à ausência de processo de sucessão que lhes impossibilita transmitir seus conhecimentos técnicos práticos e tácitos, acumulados ao longo de mais de 25 anos, e às questões políticas emanadas do Estado, que impactam na ausência de perspectivas favoráveis para a retomada dos rumos que fizeram do Instituto a referência que ainda detém em determinadas áreas de sua atuação.

“Então, não é a instituição só, é a sociedade, é o Estado Brasileiro que teria que valorizar. Da mesma forma a Educação e tudo mais que, na nossa sociedade, eles dão muito valor. Isso, haja vista o Estado da nossa Educação, quer dizer, a Ciência e Tecnologia estão no mesmo pote, digamos assim, de visão dos nossos políticos”. (P11)

Nesse aspecto, como contraponto, um dos participantes, faz uma autocrítica pessoal, estendendo-a para a classe de pesquisadores, considerando que, em função de seus conhecimentos técnicos e científicos do que estava em curso, esses profissionais poderiam também ter agido no espaço político e marcado posição, agindo para que as mudanças reclamadas não ficassem na dependência de terceiros, que não teriam interesses puramente técnico-científicos.

“E muito desse fim talvez seja até por incompetência nossa, política, porque a gente, como pesquisador, a gente tem tanto foco naquilo que a gente faz, a gente é tão narcisicamente apaixonado pelas nossas imagens, pelas coisas que a gente faz, que a gente não vai ao espaço político de luta. E fica à mercê de pessoas que, muitas vezes, jogam para buscar ascensão social, política, quer dizer, cujo interesse não é [o Instituto]”. (P8)

Nas falas dos participantes aqui reproduzidas há uma percepção de como suas trajetórias profissionais experimentaram períodos de elevada realização, comprometimento e dedicação, com reflexos positivos em suas vidas e de suas famílias, atingindo seus objetivos estabelecidos na carreira, certos de sua contribuição com a missão institucional e com o país.

Os participantes admitem, contudo, que sofreram desgastes em função dos rumos que a Instituição tomou nos últimos anos, com prejuízos de projetos e ausência de perspectivas de mudanças que permitissem que o Instituto pudesse ganhar novo impulso, retomando, na visão desses servidores públicos, um caminho já percorrido, e que levou o Instituto, de que tanto se orgulham, a uma posição pioneira e de vanguarda na produção científica.

Como explicitado nesta categoria de análise, a percepção dos servidores públicos sobre as próprias trajetórias na Instituição está alinhada, principalmente, às mudanças ocorridas no Instituto de Pesquisas. Cabe considerar, portanto, a cultura organizacional e seus aspectos como elementos fundamentais para a compreensão desse contexto.

Categoria 3 – Aspectos da cultura organizacional do Instituto de Pesquisas

Foram considerados, nesta categoria de análise, aspectos da cultura organizacional, conforme definidos por Schein (2009), em especial aqueles que são vivenciados no cotidiano da Instituição. Por conta disso, os temas mais frequentes que se apresentam como resultados

dos dados coletados remetem ao “*Ambiente da organização*”, aos “*Padrões de comportamento dos servidores públicos*”, aos “*Valores e crenças existentes na instituição*” e aos “*Pressupostos básicos da cultura organizacional*”.

Observam-se, nas falas dos participantes, expressões do orgulho por pertencerem a uma instituição de renome internacional, que ajudaram a construir, e, nesse aspecto, emerge a importância da cultura organizacional no que tange ao comportamento assumido pela comunidade da qual que fazem parte e com a qual compartilham um conjunto de normas.

Talvez o aspecto mais intrigante da cultura como conceito é que ela nos aponta os fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência. Nesse sentido a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo. Podemos ver os comportamentos resultantes, mas, frequentemente, não podemos ver as forças internas que causam certos tipos de comportamento. Todavia, à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringe nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo (SCHEIN, 2009, p.8).

Os participantes, ao se referirem à Instituição que conheceram e àquela de atualmente, constatam que havia maior integração e envolvimento dos servidores públicos, uma determinada harmonia com um objetivo comum, de sentirem-se partícipes e protagonistas do desenvolvimento científico e tecnológico do então emergente Instituto, em seu início, contribuindo para o seu reconhecimento nacional e internacional em função da capacidade intelectual e criativa dos pesquisadores, tecnólogos e gestores do grupo a que pertenciam, com maior respaldo do Estado para o cumprimento de sua missão estratégica que abriria outras áreas de atuação científica.

Quando perguntados sobre como se envolveram com a Instituição e sobre qual foi o ponto de equilíbrio entre trabalho e família, há evidências de terem priorizado o aspecto profissional, admitindo que, ao longo de suas carreiras, as famílias ficaram em segundo plano. Essas informações confirmam, em parte, os resultados obtidos por Leite (2009), em estudo realizado no mesmo Instituto de Pesquisas, objetivando identificar a relação da cultura organizacional sobre o estresse ocupacional e queixas de sono de seus pesquisadores e tecnólogos.

Dentro dos objetivos específicos, essa autora procurou identificar o tipo predominante de cultura organizacional, a ocorrência do desequilíbrio esforço e recompensa no trabalho, que se caracteriza, em alguns casos, em supercomprometimento no trabalho, além da

ocorrência do estresse ocupacional e da presença de queixas de sono na amostra pesquisada, tendo obtido os seguintes resultados: a maioria dos pesquisados informou possuir uma qualidade de sono ruim, correlacionando esse fato ao supercomprometimento no trabalho, às pressões do dia a dia e, também, quanto à necessidade do cumprimento de prazos estabelecidos pelos projetos então executados na Instituição (LEITE, 2009).

Em relação ao estresse ocupacional, a autora observou que os servidores públicos se sentiam com muita responsabilidade e sofriam pressões pela exiguidade de tempo em relação à grande quantidade de tarefas, com muita interrupção e perturbação no trabalho, forte pressão em decorrência da falta de tempo e aumento da exigência no trabalho nos últimos anos. Segundo a pesquisadora, esses dados demonstravam relações de risco de doença entre trabalhadores (LEITE, 2009).

A pesquisadora constatou uma predominância da **Cultura Grupal**, seguida da **Cultura Inovativa**, considerando que esse resultado está relacionado ao fato de que a maioria dos pesquisados tem estabilidade no trabalho e está em uma faixa etária madura – acima dos 55 anos. Comparando-se os resultados obtidos por Leite (2009), as falas dos participantes do presente estudo sugerem que esse tipo de cultura ainda permanece.

“Sinto-me preparado profissionalmente para continuar a crescer. Eu diria também que, na saúde, há uma preocupação forte minha [...] de manter saúde, que é o meu capital ativo atual. [...] Realmente, se eu tenho algo para fornecer, é resultado da minha saúde, saúde mental e física”. (DR)

Considerando os resultados obtidos pela pesquisadora (LEITE, 2009) e o objetivo desta pesquisa, buscamos os conceitos de **Cultura Grupal e Cultura Inovativa** por ela utilizados: a **Cultura Grupal** é baseada em normas e valores associados à afiliação. Essa cultura enfatiza o desenvolvimento de recursos humanos e valoriza a participação dos membros nas tomadas de decisões. Leite (2009) explica que, nesse caso, os líderes tendem a ser mais participativos e considerativos, oferecem suporte e facilitam a interação por meio do trabalho em equipe.

Para Leite (2009), a **Cultura Inovativa** é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade, e os fatores-chave para a motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. A autora frisa que os líderes, nessa cultura, tendem a ser empreendedores e idealistas, favoráveis quanto a correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa.

De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional pode ser entendida em múltiplos níveis diferentes, os quais possuem sentidos diversos, de acordo com a forma pela

qual são percebidos pelos membros do grupo de uma organização, admitindo que haja dificuldade para se definir seu sentido na dimensão do fato que representam, justamente por não se caracterizarem adequadamente os níveis em que ela se mostra.

Esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas que defino como a essência da cultura. Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamentos assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros (SCHEIN, 2009, p. 23).

Schein (2009) considera que é na superfície que se encontra o nível dos artefatos, no qual são observáveis o conjunto de fenômenos que os membros da organização já enxergam, ouvem e sentem; diferentemente, contudo, para alguém novo que provém de outra cultura, ressaltando a facilidade para se observar o que é visível, mas que não é tão simples para ser entendido.

Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante (SCHEIN 2009, p. 24).

Os artefatos visíveis no Instituto de Pesquisas estão expressos no ambiente, em padrões de comportamento, nos documentos, na linguagem organizacional e nos mitos perpetuados na Instituição. Quanto ao *ambiente da organização*, o Instituto de Pesquisas apresenta uma estrutura organizacional hierarquizada, bem definida, a começar pelo cargo do Diretor e de seus assessores diretos, da Chefia de Gabinete, dos Coordenadores de Áreas, das Chefias de Divisão e das Chefias de Serviço.

Há um padrão de comportamento entre os membros da organização, no qual os princípios de respeito e cordialidade estão presentes. Os servidores públicos dispõem de um sistema informatizado de comunicações, dispondo de ferramenta intranet, que hospeda a página interna da Instituição, espaço em que estão disponíveis acessos irrestritos a documentos institucionais, à comunicação sobre eventos que ocorrem interna e externamente, a endereços eletrônicos, às siglas das coordenadorias e aos serviços e ramais telefônicos de todos os membros da organização.

Convivem nesse ambiente os servidores públicos de carreira, os empregados de empresas terceirizadas, os alunos de pós-graduação, os estagiários e os visitantes, representando um número médio de 3500 pessoas que frequentam a Instituição diariamente.

Para atender às necessidades básicas dessas pessoas, a Instituição possui dois restaurantes, uma biblioteca, duas agências bancárias e ampla área para a prática de esportes e caminhadas.

O Participante que elaborou o diário de registro nesta pesquisa relatou:

“Todo ano, eu insisto em passar um tempo fora, analisar, ver, participar, isso é meu dia-a-dia. E isso, no fundo, me mantém e me anima. Além disso, nós temos [...] piscina, academia, diversas opções que eu usufruo e por isso eu sou saudável”. (DR)

Dentre os prédios, destaca-se o Laboratório de Integração e Testes (LIT), inaugurado em 1987, único do Hemisfério Sul no gênero, local onde se realizam experimentos de notável especialização e essenciais para o sucesso do Programa Espacial Brasileiro, permitindo a celebração de acordo internacional de cooperação com a China para a produção científica e tecnológica. Entre outras áreas do Instituto, deve-se registrar o Centro de Previsão do Tempo e Estudos Climáticos – CPTEC, que se utiliza de supercomputadores, possibilitando a utilização de modelos numéricos para simulação de tempo e clima, com a integração de informações atmosféricas e oceânicas, colocando o Brasil entre os países de primeiro mundo em se tratando de previsões meteorológicas.

O CPTEC é responsável pelo programa de Detecção de Desmatamento em Tempo Real (DETER), disponibilizado desde maio de 2004, podendo ser acessado pela internet, oferecendo suporte para ações de fiscalização e controle do desmatamento em todo o território nacional. O Instituto também tem como missão ser o líder científico e tecnológico no uso de Sensoriamento Remoto e Geoprocessamento, objetivando conhecer o território e o mar continental brasileiros.

Anualmente, são realizadas as festividades por ocasião da comemoração do aniversário de fundação do Instituto de Pesquisas que, em 2015, completará 54 anos de existência, razão pela qual é designada com antecedência comissão organizadora das solenidades de comemoração desse evento, composta por servidores de carreira, representando suas diversas áreas. Destaca-se, nesse período, a solenidade máxima, na qual a direção da Instituição recebe a visita de autoridades municipais, estaduais e federais, sendo agraciados com medalhas comemorativas os servidores do Instituto que completam 10, 15, 20, 25, 30, 35 e 40 anos de efetivo exercício em suas respectivas carreiras.

Um dos participantes mencionou que:

“Bom, tive vários melhores momentos Quando, depois de 25 ou 30 anos, você recebe um pequeno certificado de agradecimento pelo seu trabalho. Aqui também tem uma menção honrosa [...] São alguns momentos de alegria e satisfação, são vários, não poderia dizer o melhor”. (DR)

Frente ao descrito sobre o ambiente da organização, é possível inferir que a Instituição é um cenário privilegiado para atuação de seus servidores, o que caracteriza um dos aspectos da cultura organizacional do Instituto de Pesquisas.

Outro aspecto a se considerar são os *padrões de comportamento dos servidores públicos* da Instituição. Considerando a existência de servidores ativos, que adiam sua aposentadoria, Cruz (2011) pesquisou sobre esse tema de maneira a identificar os motivos para melhor entender as razões pelas quais esses indivíduos são levados a continuar trabalhando, bem como se há uma responsabilidade ou ações possíveis a serem implantadas pela Instituição para o enfrentamento dessa questão, preparando os servidores públicos para a aposentadoria.

Cruz (2011) relata que a Instituição possuía, em dezembro de 2009, 138 servidores que já poderiam usufruir o direito da aposentadoria, optando por permanecerem trabalhando e, em consequência, faziam jus a requererem o Abono de Permanência. O autor salienta que, de acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), o Abono de Permanência tem duplo objetivo: primeiro, seria o de incentivar o servidor que já pode se aposentar a continuar na ativa até que complete 70 anos de idade, quando, compulsoriamente será aposentado; e, segundo, proporcionar economia aos cofres do Tesouro Nacional, que teria uma despesa em dobro, qual seja, pagar os proventos de aposentadoria e a remuneração de quem o sucederá.

Dentre os resultados da pesquisa realizada por Cruz (2009, p. 71), identificou-se que, entre os fatores para adiamento da aposentadoria, há uma predominância de servidores públicos que se sentem ainda produtivos, podendo contribuir com a Instituição. Considera-se pertinente tratar aqui do ‘mito da grande família’, no que se refere às relações entre os trabalhadores e as organizações que os empregam.

Fleury (1987), abordando o ‘mito da grande família’, afirma que, para entendê-lo no contexto histórico de uma empresa, é preciso desvendar seu processo de construção e a significação que foi, ao longo do tempo, sendo assumida pelo grupo de indivíduos. Essa imagem de grande família era usada com frequência pelas organizações, com o objetivo de estreitar e validar o compromisso dos empregados como os objetivos da empresa, como se

fosse conciliável o conflito que sempre existiu entre o capital e o trabalho, substituindo-o, convenientemente, por um processo de companheirismo. O Participante 6 manifesta que:

“Uma coisa eu digo: não é fácil encontrar uma empresa assim, entendeu? Porque cada vez que você vai procurar uma ajuda, você é atendido como se fosse da família, como se fosse”. (P6)

Para Fleury (1987), o ‘mito da grande família’ tem embasamento em dois eixos, que trabalham visões opostas e que acabam por se complementar na concepção de família. Numa análise preliminar, a ideia convencional de família é a da célula maior da sociedade, com a finalidade expressa, e aceita, de proporcionar a perpetuação da espécie humana. Porém, o Participante 9 associa à concepção de família ao ato de participar:

“Ótimo, o ambiente é muito bom. O que você precisar, aqui... Sabe, é uma família. É uma família [...] você faz parte da família que eu falei, você faz parte, você pode ter certeza. É a turma que está aqui faz tempo já, e isso daqui é nosso”. (P9)

A autora cita Canavacci (1984 *apud* FLEURY, 1987, p. 31) para abordar a reciprocidade dos trabalhadores como contributiva nesse sentido: “A ajuda mútua é um elemento caracterizador da família, desde as suas origens. Essa reciprocidade é condição da própria sobrevivência dos indivíduos”. O Participante 5 destaca esse aspecto:

“Quando eu entrei no Instituto, já era um Instituto grande, não era tão pequeno como no passado, mas eu recebi dos meus colegas uma coisa muito importante, que a gente dizia que era ‘vestir a camisa’. (P5).

Fleury (1987) pondera que, do ponto de vista da empresa, ao evocar esse mito, considerando seu processo de constituição, formação e identidade organizacional, a cooperação e a solidariedade em um ambiente mais hostil são necessárias à superação de dificuldades para obtenção do crescimento. Tais aspectos têm validade por envolverem todo o grupo da empresa, do menor empregado aos gerentes, com o intuito de promoção de uma imagem favorável da empresa.

Para Fleury (1987), outro eixo a ser considerado quando se aborda esse mito baseia-se no binômio ‘dominação-submissão’, com atenção para os vínculos e sentimentos envolvidos:

A percepção e elaboração teórica sobre relação dominação/submissão existentes na família foram desenvolvidas fundamentalmente pela Escola de Frankfurt, com a proposta de aliar conhecimento psicanalítico à interpretação marxista da sociedade. Analisando a família por uma perspectiva histórica, observaram como esta desenvolve em seu interior as relações autoritárias que se articulam dialeticamente com o autoritarismo social, além de ser reprodutora do consenso acrítico. As relações de autoridade assumem a função essencial de fixar, desde a infância, a necessidade objetiva do domínio do homem sobre o homem [...] A família torna-se assim a terrível matriz dos mecanismos de dominação e submissão. [...] O mito da família revela, assim, as duas faces presentes nas relações de trabalho: a face visível da solidariedade, de cooperação, e a face oculta da determinação e submissão (FLEURY, 1987, p. 16).

Um dos mitos que envolvem a Instituição na qual se encontram os participantes deste estudo é o de que o Instituto de Pesquisas “ainda é importante” e que somente sua história será suficiente para que ele continue a funcionar em moldes “como antigamente”, quando possuía mais autonomia, atingindo o ápice em termos de desenvolvimento científico. Na coleta de dados da pesquisa, o semblante e o gestual dos respondentes sugeriu indignação, descaso, desqualificação e baixa autoestima, enfatizando a situação em que se encontram os servidores públicos da Instituição, da qual se orgulham por terem contribuído, por mais de 25, 30 ou até 40 anos, frente à possibilidade real, se não de um fim, mas como se assim fosse.

Mas, se essas crenças e valores não estiverem baseados em aprendizagem anterior, podem também refletir apenas o que Argyris e Schön (1978) denominaram *theories-in-use*, que predizem bem o que as pessoas dirão em situações variadas nas quais essas crenças e valores devem, de fato, estar operando. Assim, uma empresa pode divulgar que valoriza as pessoas e que tem padrões de qualidade elevados em seus produtos, mas seus registros em relação a isso podem contradizer tudo o que afirma (SCHEIN, 2009, p. 27-28).

O que está expresso no Plano Diretor 2011 – 2015 (BRASIL, 2011), que pretende retratar os valores do Instituto, não condiz com a realidade dos fatos que vêm ocorrendo nos últimos anos – segundo a percepção contida nas respostas dos participantes – razão pela qual se percebe um descontentamento dos servidores públicos, em especial no que concerne à excelência em suas atividades, à valorização das pessoas e ao prejuízo do comprometimento dos profissionais em conseguir continuar acompanhando os objetivos institucionais e com seus propósitos comuns e duradouros que, a seu juízo, estão prejudicados.

“Prefiro não falar a respeito”. (P3)

“Bom, eu não concordo que tenha valorização, estou no Instituto desde 1972 [...] Quando você faz as coisas e ninguém é valorizado, então, meu amigo, você procura a tua meta, o teu caminho e logicamente faz”. (P4)

“O Instituto me deu essa grande oportunidade dessa trajetória, só que hoje eu acho que ele não valoriza muito. Eu acho que falta um pouco essa valorização das pessoas, porque é o que eu sinto quando eu converso com as pessoas [...] Falta para a instituição essa gestão do conhecimento. E, dentro da gestão do conhecimento, [...] de trabalhar esse reconhecimento das pessoas”. (P5).

Contudo, destaca-se que entre os participantes há um comportamento de lealdade com a Instituição, e sua reciprocidade ao se abordar a questão da valorização e sucessão, numa tentativa de eximi-la da situação atual, atribuindo ao Estado a responsabilidade pelo não atendimento dessas questões. Como observam os seguintes Participantes:

“O Instituto sempre valorizou, não o Governo, entendeu? A instituição em si. [...] O Governo falhou muito nisso daí, justamente pelo fato de não valorizar [...] A administração do jeito que está chegando agora [...] é um problema que vem lá mais do alto, que deveria valorizar mais”. (P6)

“Não me sinto valorizado. Pela instituição não, eu me autovalorizo. [...] A instituição tem que valorizar as pessoas que já têm certa idade”. (P10)

“Olha, eu não acho que é uma questão da instituição, na medida do possível, ela procura valorizar as pessoas. O problema é da estrutura à qual nós estamos subjugados, quer dizer, os dirigentes do Instituto têm muito pouco poder sobre ele, pelo menos essa é minha visão. [...] É o Estado brasileiro que teria que valorizar”. (P11)

Os servidores do Instituto acreditam que o Serviço de Assistência e Benefícios (SAS), composto pelas áreas do Serviço Médico, Serviço Social, Acompanhamento Psicossocial, Benefícios e Campanhas de Saúde é, nos momentos de dificuldades, seu ponto de apoio para a solução de problemas de saúde que os afetem, bem como aos seus familiares. O SAS é integrado por equipe multidisciplinar, que executa e acompanha ações que visam à promoção da saúde e bem-estar dos servidores, seus dependentes e demais indivíduos que estejam em seu campus.

A prevenção de doenças tem sido meta de algumas campanhas que oferecem orientações gerais sobre patologias sazonais, bem como as crônicas, tais como: Conscientização das formas de prevenção e combate aos criadouros da Dengue, Campanha de Prevenção da Hipertensão Arterial Sistêmica e Síndrome Metabólica e Campanha de Vacinação contra a gripe comum (sazonal) e H1N1 e Programa de Prevenção e Tratamento à Dependência de Álcool e outras Drogas.

O SAS coordena também campanhas sociais anuais, com o objetivo de estimular o exercício da solidariedade entre os servidores do Instituto, destacando-se a Campanha do Agasalho e da Cesta Básica, por ocasião das festas natalinas. Os participantes da pesquisa

reconhecem, contudo, que há nessa área uma dificuldade por conta da não reposição de pessoal e a proximidade de aposentadoria dos que ali trabalham e, considerando sua expertise, demonstram certa preocupação com a situação atual e com o futuro não muito distante, visto que todos os servidores ativos ou inativos da Instituição e seus dependentes legais continuam a se utilizar dessa área. Eis alguns relatos dos Participantes sobre o assunto:

“Muito bom, eu aqui só tenho elogio a fazer ao SAS. Quando tive operação, a assistente social lá esteve, quando tive uma lesão em um acidente muito forte também”. (P1)

“Se nós olharmos friamente do ponto de vista institucional, eu acho que por conta do gerenciamento, não do setor, mas das diretrizes maiores institucionais, talvez pudesse ser um pouco melhor. Porque com falta [...] de recursos humanos, falta a questão do recurso financeiro, falta a questão de uma orientação maior advinda das autoridades que comandam a instituição ou até mesmo no Ministério. Isso vai impactar o próprio setor social, como também impactou ou impacta o setor de Ciência e Tecnologia interna ao Instituto. Isso é ponto passivo. [...] Do ponto de vista mesmo do dia-a-dia, eu acho que o esforço foi feito por esse núcleo do setor social, em contrapartida às necessidades do grupo de pesquisadores e tecnólogos, ele atende plenamente”. (P2)

“O Instituto sempre deu todo apoio, sempre orientou, sempre supriu todas as necessidades que eu tive nessa parte de saúde minha e da minha família. Até pessoas emprestaram muletas para o meu sogro que quebrou um pé. [...] Essa parte do Instituto é uma coisa que eu não sei se existe em outros órgãos públicos. Uma coisa eu digo: não é fácil encontrar uma empresa assim, entendeu? Porque cada vez que você vai procurar uma ajuda, você é atendido como se fosse da família, [...] não deixa você com o problema na mão, entendeu? Vai e acompanha, e pergunta e liga: ‘Como é que está?’, entendeu? [...] Bom, só quem passa que vai saber como essa parte é importante aqui dentro”. (P6)

Tais depoimentos reforçam também os **valores e crenças existentes na Instituição**. Inicialmente, no que tange aos valores e crenças, conforme a concepção de Schein (2009), incluem-se a filosofia da Instituição, sua missão e seus valores, as estratégias de funcionamento, as crenças e o que os servidores acreditam ser verdadeiro. Esses elementos estão expressos concretamente no Plano Diretor do Instituto (BRASIL, 2011) conforme o Quadro 8:

Quadro 8 – Missão, Visão e Valores do Instituto de Pesquisas

MISSÃO	Produzir ciência e tecnologia nas áreas espacial e do ambiente terrestre e oferecer produtos e serviços singulares em benefício do Brasil.	
VISÃO DE FUTURO	Ser referência nacional e internacional nas áreas espacial e do ambiente terrestre pela geração de conhecimento e pelo atendimento e antecipação das demandas de desenvolvimento e de qualidade de vida da sociedade brasileira.	
VALORES	Com base em princípios de ética, transparência e integridade, o Instituto defende, preserva e promove um conjunto de valores que orientam continuamente suas estratégias e ações:	<p>Excelência: Eficácia, eficiência, efetividade, qualidade e pioneirismo na execução de suas atividades.</p>
		<p>Pluralidade: Respeito à diversidade de ideias e opiniões e estímulo à criatividade em harmonia com a missão institucional.</p>
		<p>Cooperação: Valorização das alianças institucionais para compartilhar competências, definir e atingir objetivos comuns.</p>
		<p>Valorização das pessoas: Reconhecimento de que o desempenho do Instituto depende do desenvolvimento, da valorização, do bem estar e da realização profissional de seu capital humano.</p>
		<p>Comprometimento: Compromisso dos profissionais com o atendimento dos objetivos institucionais e com a realização de propósitos comuns e duradouros.</p>
		<p>Comunicação: Interação permanente com a sociedade para atendimento de suas necessidades e divulgação dos resultados do Instituto, facilitando o acesso à informação, produtos e serviços gerados.</p>
		<p>Responsabilidade sócio-ambiental: Atuação balizada pela ética, pela transparência e pelo respeito à sociedade, ao ambiente, à diversidade e ao desenvolvimento sustentável.</p>

Fonte: Plano Diretor do Instituto de Pesquisas 2011 – 2015 (BRASIL, 2011, p. 5)

Destaca-se, na filosofia do Instituto, expressa no Plano Diretor para o período de 2011 – 2015 (BRASIL, 2011, p. 5), que, dentre os valores da Instituição, há o princípio de valorização das pessoas, ou seja, o reconhecimento de que o desempenho do Instituto de Pesquisas depende do desenvolvimento, da valorização, do bem-estar e da realização profissional de seu capital humano. Nesse sentido, Schein (2009) expõe que

O grupo aprende que certas crenças e valores [...] “funcionam” no sentido de reduzir a incerteza em áreas críticas de funcionamento do grupo. E, à medida que continuam funcionando, transformam-se gradualmente em suposições indiscutíveis apoiadas por conjuntos articulados de crenças, normas e regras operacionais de comportamento. [...] As crenças e valores nesse nível de consciência predirão grande parte do comportamento que pode ser observado no nível dos artefatos (SCHEIN, 2009, p. 27-28).

Nos resultados obtidos junto aos participantes percebe-se que há um predomínio de afirmações que evidenciam que os servidores não se sentem valorizados pela Instituição, e acreditam que seu trabalho não terá continuidade, em razão da ausência de sucessão decorrente da não reposição de pessoal ao longo dos últimos anos, instalando-se nesses colaboradores a descrença quanto ao futuro de sua área de atuação, bem como da própria Instituição.

“Do ponto de vista gerencial, eu acho que o país passa por um momento meio crítico, que é a questão de gerenciamento em várias instituições e do ponto de vista da renovação dos quadros. Eu acho que isto faz com que a gente tenha uma preocupação [...] Como a gente trabalha com a questão de Ciência e Tecnologia no país, a gente acha que isto é preocupante no país: não haver essa renovação. E essa preocupação, ela nos angustia um pouco”. (P2)

“Sucessão? Esse é outro problema, um problema grave, gravíssimo para a instituição. [...]. Só vejo problemas daqui para frente. [...] Isso está ligado à perda de recursos humanos que houve na instituição. Se você tem perdas, isso vai repercutir nessa sucessão [...]. Então, não tem pessoas para ocuparem ou assumirem as posições que você tem hoje”. (P10)

Cabe destacar, também, outros valores expressos pelo Instituto, como o *Comprometimento*, ou seja, o compromisso dos profissionais com o atendimento dos objetivos institucionais e com a realização de propósitos comuns e duradouros. Nesse aspecto, os servidores enfatizam o trabalho em equipe e como conseguiram alcançar metas pessoais e profissionais na Instituição. Outro valor é a *Comunicação*, ou seja, a interação permanente com a sociedade para atendimento de suas necessidades e a divulgação dos resultados do Instituto, facilitando o acesso à informação, produtos e serviços gerados.

É fato que sem a comunicação sobre o que se faz interna e externamente no Instituto, não seria possível que ele alcançasse o reconhecimento frente à comunidade, no âmbito nacional e até mesmo mundo afora. E, por fim, outro valor é a *Responsabilidade sócio-ambiental*, que prevê a atuação dos servidores públicos e da própria Instituição balizada pela ética, pela transparência e pelo respeito à sociedade, ao ambiente, à diversidade e ao

desenvolvimento sustentável. Trata-se de assumir e se posicionar de maneira responsável frente a desafios na área de atuação e no alcance da excelência em Ciência e Tecnologia.

Discute-se, ainda, nessa mesma linha de análise, os *pressupostos básicos da cultura organizacional*, considerando os valores compartilhados pelos colaboradores da Instituição, os resultados positivos por eles apresentados, dentre eles o de exercer o direito ao adiamento da aposentadoria, o que sugere seu alto grau de comprometimento com a Instituição, bem como sua capacidade de continuarem contribuindo, buscando, ainda, a realização de novos projetos e a necessidade que sentem em não abandonar os que estão em curso.

A cultura, como um conjunto de suposições básicas, define o que devemos prestar atenção, o que as coisas significam como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações. Uma vez que tivermos desenvolvido um conjunto integrado de tais suposições – “um mundo de ideias” ou “mapa mental” – nos sentiremos extremamente confortáveis com as outras pessoas que compartilham o mesmo conjunto de suposições e muito desconfortáveis e vulneráveis nas situações em que suposições diferentes operam, porque não entenderemos o que está ocorrendo ou, pior ainda, perceberemos e interpretaremos mal as ações dos outros. [...] As suposições básicas compartilhadas que formam a cultura de um grupo podem ser imaginadas no plano individual e do grupo, como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar (SCHEIN, 2009, p. 29-30).

Coube trabalhar aqui os resultados obtidos no diário de registro, por conta da trajetória de um dos participantes que se mostrou rica na demonstração dos resultados. Considera-se também a colocação de Beauvoir (1990):

Para que a velhice não seja uma irrisória paródia de nossa existência anterior, só há uma solução – é continuar a perseguir fins que deem um sentido à nossa vida: dedicação a indivíduos, a coletividades, a causas, trabalho social ou político, intelectual, criador (BEAUVOIR, 1990, p. 661).

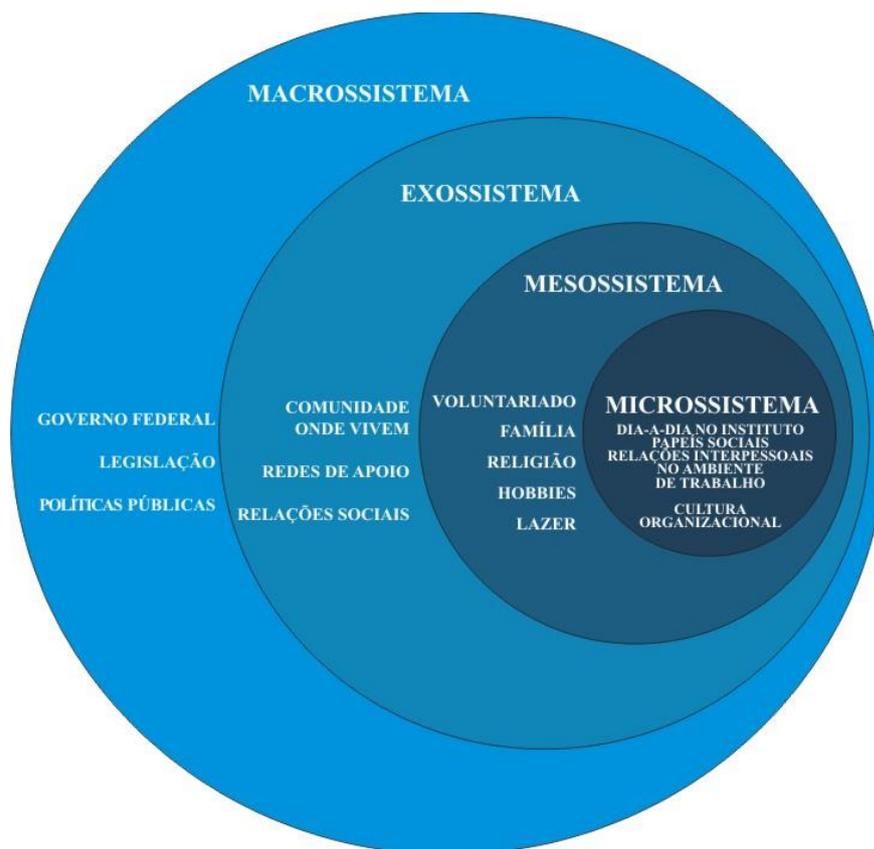
Se a velhice é complexa, sem dúvida sua análise deve levar em conta todas as dimensões que a compõem e que a explicitam como totalidade que é, ao mesmo tempo, biológica, psicológica, social, histórica e cultural. É preciso, sempre, um olhar interdisciplinar sobre o homem e seu tempo. De acordo com o Participante que elaborou o diário de registro:

“Nós, aqui, temos bem menos diferenças e não aceito jamais que não possamos funcionar, não concordo. Temos que funcionar sim e, no momento que a gente possa ser uma instituição modelo, outros órgãos que copiem. O pessoal copia muito, gostam de copiar o que dá certo. ‘Poxa, qual é o segredo? O que vocês fazem?’ Que bem na verdade não é o segredo, é muitas vezes o bom senso, e isso, às vezes, faz falta por aí, está em crise. É isso”. (DR)

Schein (2009) coloca que a cultura organizacional se caracteriza como um padrão de suposições básicas demonstradas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo, que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração. Para compreender como isso se manifesta no Instituto de Pesquisas foi necessário o aporte teórico de Bronfenbrenner (2011).

Com base nisso, foi feita uma associação entre o modelo Bioecológico, no que diz respeito ao *Contexto*, que abrange a influência recíproca de quatro níveis ambientais – microssistema, mesossistema, exossistema e macrosistema – os quais possuem um centro comum, dando forma ao meio ambiente ecológico, no caso o vivenciado pelos servidores públicos, conforme demonstra a Figura 6.

Figura 6 - O Instituto de Pesquisas sob a ótica do Modelo Bioecológico do Desenvolvimento Humano



Fonte: Elaborado pelo autor

Com base no contexto apresentado, o percurso de análise dos resultados obtidos junto aos participantes da pesquisa também considerou aspectos da cultura organizacional (SCHEIN, 2009), e o que se define como ‘campo de forças’ (COPETTI; KREBS, 2004), o que permitiu as inter-relações demonstradas no Quadro 9.

Quadro 9 – Percurso de Análise Considerando as Inter-relações e os Aportes Teóricos

TEORIA BIOECOLÓGICA (BRONFENBRENNER, 2011)	CULTURA ORGANIZACIONAL (SCHEIN, 2009)		CAMPO DE FORÇAS (COPETTI; KREBS, 2004)
Macrossistema: Governo Federal – Legislação que rege o Serviço Público – Políticas Públicas Brasileiras	Artefatos: Governo Federal – Ministério ao qual Instituto é subordinado – Atendimento ao servidor público		Força dos Contextos: Não depende dos servidores
Exossistema: Comunidade onde Servidores Públicos vivem – Apoio das Redes Sociais nas quais estão envolvidos ou não – Interações sociais	Suposições: Centro de Excelência – Privilégio atuar no Instituto – Referência Nacional e Internacional – Servidores públicos têm privilégios		Demandas: Indivíduo escolhe o Serviço Público para trabalhar e é escolhido por concurso (mérito)
Mesosistema: Família – Religião – Hobbies e atividades de lazer – Ações voluntárias na comunidade ou em ONGs	Crenças e Valores	Pessoais: Cada servidor tem as próprias crenças e valores individuais	Disposições Geradoras: Conhecimentos pessoais e profissionais adquiridos no Instituto – Reconhecimento
Microssistema: Dia-a-dia no Instituto – Papéis sociais desempenhados pelos servidores públicos – Relações interpessoais – Cultura Organizacional do Instituto		Institucionais: Missão, Visão de Futuro e Valores expressos no Plano Diretor 2011-2015	Disposições Disruptivas: O que os servidores públicos fazem e vivem no Instituto – Tensão permanente pela falta de sucessão

Fonte: Adaptado pelo autor, com base em Bronfenbrenner (2011), Schein (2009) e Copetti e Krebs (2004)

A partir do percurso de análise, considerando as inter-relações e os aportes teóricos demonstrados, ficou evidente que os servidores públicos do Instituto de Pesquisas sofreram e ainda sofrem as pressões do macrossistema, dos artefatos e da força dos contextos. Os servidores públicos vivenciam a realidade do país atualmente e também a vivenciaram ao longo da trajetória na Instituição. Contudo, tendo por base suas histórias de vida e o conjunto de seus recursos bioecológicos ativos e passivos, experimentaram maiores ou menores condições para enfrentá-la.

Considerando os depoimentos dos participantes deste estudo, há um conjunto de indicadores que sugere que a maioria deles reuniu condições para aproveitar o período mais produtivo da Instituição, em que foi possível uma capacitação mais efetiva, com incentivos para qualificação e aprimoramento em diversos outros aspectos. Os servidores enfatizam que havia prazer na realização de suas atividades, que lhes permitiram atingir boa parte de seus objetivos pessoais e profissionais, desenvolvendo-se do ponto de vista técnico e humano, razão de suas reiteradas manifestações do orgulho por terem contribuído para a consolidação da Instituição enquanto uma referência nacional e internacional.

Em relação ao exossistema, e sua correlação com as suposições e demandas, os dados fornecidos pelos participantes sugerem que, apesar das dificuldades vivenciadas nos últimos anos de seu trabalho, conseguiram manter canais de comunicação e aprendizado contínuo, tendo como suposição básica a excelência da Instituição em que trabalham.

Nesse contexto, é importante ressaltar que as demandas aqui referenciadas remetem às qualidades, virtudes e dificuldades oferecidas pelos interlocutores, que podem gerar no “outro” sentimentos ora prazerosos, de bem-estar, ora negativos, suscitando ações relacionadas à rejeição e a mal-estar quando em presença desse “outro”, reiterando que as demandas caracteristicamente se relacionam ao ambiente social (= trabalho), favorecendo ou não a efetivação dos processos proximais, representados pelas interações pessoais (COPETTI; KREBS, 2004).

Os participantes enaltecem o bom relacionamento entre os servidores públicos de uma forma geral, considerando-o cordial e favorável, propício à troca de ideias e à manutenção de um ambiente de trabalho virtuoso em equipes, ou mesmo em atividades individuais. O Participante que elaborou o diário de registro fez uma comparação interessante:

“Eu coloco o diálogo onde existem grupos de pessoas e diferentes interesses e ideologias. [...] Posso comparar isso com orquestra sinfônica. [...] Numa orquestra, por exemplo, é muito importante que o violino, os instrumentos de corda não dominem sempre, porque, às vezes, o contrabaixo tem que entrar ou os metais. Aqui, eu acho que existem violonistas muito bons, existem contrabaixos muito bons, baixistas excelentes, grupo de sopro muito bom, mas o dirigente dessa orquestra tem que dar o sinal: ‘Agora você entra, agora ele entra, abaixa aqui, agora solista, tá faltando isso...’”. (DR)

Quanto ao mesossistema, crenças e valores – pessoais/individuais/institucionais – conhecimentos e experiências trazidos consigo, e aqueles dos quais se apropriaram no Instituto, foram influenciados pelas características da cultura organizacional, num contexto em que tais aspectos foram aceitos, moldando-se e sendo moldados. Os servidores

assimilaram comportamentos reconhecidamente de respeito mútuo, prevalecendo as disposições geradoras, em especial no período de ascensão da Instituição. Contudo, predominou, nos últimos anos, de acordo com os depoimentos, uma aura de desânimo, tristeza e frustração pela forma como o Instituto de Pesquisas, a seu ver, vem perdendo espaço no âmbito do Governo Federal, político e de caráter estratégico para o país. Nesse aspecto, há prevalência de uma disposição disruptiva, na qual a tensão envolvida é desfavorável em razão da ausência de perspectivas.

De acordo com Bronfenbrenner (2011, p. 138-149), o estudo científico da complexa dinâmica da pessoa em desenvolvimento, ao longo de toda sua existência, implica em se considerar a progressiva acomodação mútua entre ela e os contextos imediatos em que ela vive e se desenvolve, seja em relação ao contexto imediato, seja em relação ao contexto mais distante que, semelhante ao modelo das bonecas russas, estão todos sobrepostos.

Os servidores do Instituto de Pesquisas, em suas falas, demonstram os avanços pessoais e profissionais que experimentaram, as dificuldades encontradas, como se deu o envolvimento de seus familiares nesse contexto, entendendo as forças externas às quais, muitas vezes, estão submetidos e que apresentam reflexos em seu desenvolvimento pessoal e profissional, com reflexos em seu processo de envelhecimento.

Assim, dando continuidade ao processo de análise, apresenta-se outra categoria, obtida a partir da coleta dos dados, ou seja, aquela que se volta para as perspectivas dos servidores públicos do Instituto de Pesquisas.

Categoria 4 – Percepções dos servidores públicos sobre aposentadoria, envelhecimento e sucessão

Nesta última categoria, estabelecida por meio da análise de conteúdo, os temas recorrentes nos depoimentos dos participantes são: *“Desejo de continuar trabalhando e adiar a aposentadoria”*, *“Envelhecimento não é motivo para aposentar”*, *“Questões de saúde são determinantes na decisão pela aposentadoria”*, *“Projetos pós-aposentadoria ainda envolvem metas profissionais”* e *“Preocupação com a família e vontade de ajudar a comunidade”*.

Dentre os participantes, há os que expressam preocupação sobre o momento em que tiverem que parar de trabalhar, seja em decorrência da aposentadoria ou pelas condições físicas, emocionais e cognitivas que, a seu ver, podem prejudicá-los, impedindo-os ou

limitando-os em suas possibilidades para o desenvolvimento de alguma atividade com a chegada da velhice. Em suas colocações, pode-se perceber que é muito forte o vínculo com o trabalho e que ficar sem ele é algo para o qual não se prepararam:

“É o que todos nós tememos: sair sem saber o que fazer. Eu vou fazer o quê?”. (P3)

“Acho que as pessoas se aposentam e ficam sem um projeto de vida, sem uma atividade, um significado que é o seu trabalho que dá”. (P8)

Nesse aspecto, conforme já apresentado na revisão de literatura deste estudo, houve a evolução do conceito sobre o processo de envelhecimento. A Organização Mundial da Saúde, ao adotar o termo “envelhecimento ativo”, assim o fez para que fosse ampliada a visão então existente, até o fim da década de 1990, do que se entendia ser um “envelhecimento saudável”, admitindo-se que, além dos cuidados com a saúde, há outros fatores que afetam o modo como os indivíduos e as populações envelhecem (OMS, 2005, p. 14).

De acordo com OMS (2005), a amplitude do termo “envelhecimento ativo” se refere a uma experiência positiva, permitindo uma vida mais longa, acompanhada de oportunidades permanentes de saúde, envolvimento contínuo nas questões sociais, econômicas, culturais, espirituais e civis, e não restrita somente à capacidade de estar fisicamente ativo ou de fazer parte da força de trabalho e segurança. Nesse contexto, o envelhecimento ativo propicia um melhor aproveitamento das oportunidades de saúde, participação e segurança, visando à obtenção de melhor qualidade na medida em que as pessoas envelhecem.

Segundo Ribeiro e Paúl (2011, p. 1), há formas diversas de envelhecer, sendo um equívoco atribuí-las somente aos aspectos biológicos e genéticos, pois há todo um conjunto de ações e responsabilidades individuais para a possibilidade da obtenção de um envelhecimento bem-sucedido, satisfatório ou ativo. Para os autores:

A saúde, mas também os padrões comportamentais e os afetos, as amizades e os contextos de vida, o tempo socioeconômico e histórico que experienciamos, tendem a confundir-se com os resultados dos percursos individuais, num balanço constante entre fatores da pessoa e do meio, mediado por significados e valores (RIBEIRO; PAÚL, 2011, p. 1).

Nesse sentido, os Participantes 3 e 7 manifestam o *desejo de continuar trabalhando e adiar a aposentadoria*, relacionando com o receio da velhice:

“O meu processo no Instituto acho normal. Agora, tem amigos de outras empresas que não se deram muito bem não, porque na empresa, chega um certo tempo que a pessoa tem que sair fora mesmo. Ele sai e fica perdido, porque você fica uma vida toda preso em uma fábrica e, quando o sujeito sai, é como se fosse um pássaro de gaiola, ele não sabe o que fazer lá fora”. (P3)

“Às vezes, a gente olha um colega que não vê há muitos anos e se espanta com a velhice, mas é porque estava esperando que a idade tivesse parado, que ele estivesse como você o viu pela última vez. Mas, na verdade não, os anos passaram mesmo”. (P7)

De acordo com Debert (2011), está em curso na sociedade atual uma nova disposição para que sejam repensados os mitos que envolvem o envelhecimento, dentre eles o mito de que, ao invés de um período caracterizado por perdas e limitações, tal fase da vida possa ser encarada como uma oportunidade para consecução de outras metas e objetivos, que incluam o prazer e as realizações de aspirações esquecidas e irrealizáveis, além de relações intergeracionais positivas.

Para o Participante 8, permeia entre os colegas a crença de que, quando se aposentar, a pessoa realizará uma série de vontades que foram acumuladas durante anos, quando o trabalho se fez mais importante e necessário e seus desejos precisavam ser relegados a um segundo plano. Ele cita o “Mito da Caverna”, como uma metáfora a ser considerada:

“Acho que o envelhecimento está muito associado àquela ilusão que a pessoa tem de que ela vai se aposentar e aí vai fazer um monte de coisas que ela não fez na juventude. É o Mito da Caverna”. (P8)

O Mito da Caverna, também conhecido como “Alegoria da Caverna” (CARNEIRO, 2010), está contido no livro do filósofo grego Platão (428-348 a. C.) – “A República” – propondo uma reflexão sobre como o homem, utilizando-se do conhecimento, pode perceber o mundo em duas realidades: a sensível, valendo-se dos próprios sentidos, e a inteligível, usando para tal a razão (CARNEIRO, 2010). Enquanto um sentido reservaria um conjunto de imperfeições, o outro conteria toda a verdade de que o Homem precisa. Platão permite compreender, por meio dessa alegoria, que se pode viver durante toda uma vida com base em uma falsa realidade, baseada em crenças e conceitos que são assimilados durante o desenvolvimento de cada indivíduo. Segundo Carneiro (2010), a caverna representa o mundo distante da realidade: se o indivíduo ficar preso a ela e não olhar o mundo verdadeiro, fora da caverna, continuará alienado e assimilando apenas o que lhe é oferecido, sem questionamentos.

Um dos aspectos a serem observados na pesquisa é a maneira como os participantes estabelecem relações entre seu trabalho e seu processo de envelhecimento, incluindo a afirmação de que o *envelhecimento não é um motivo para se aposentarem*. Nesse sentido, eles manifestam a valorização pessoal da própria trajetória, a preocupação com a inexistência de sucessão e a decepção com as mudanças ocorridas na Instituição.

Durante as entrevistas, a questão da ausência de sucessão – em decorrência da não reposição de pessoal – foi reiterada como uma demonstração da não valorização do trabalho individual e coletivo dos servidores públicos, e como um risco para a o seguimento da Instituição, inviabilizando-se a perpetuação do conhecimento, que não está necessariamente contido nos ensinamentos propiciados nas atividades dos cursos de pós-graduação, aos futuros colaboradores que possam vir tempos depois, em que os servidores, participantes dessa pesquisa, já tiverem saído da Instituição. Pode-se considerar a respeito disso o que Nonaka e Takeuchi (2008) definem como ‘conhecimento explícito’ e ‘conhecimento tácito’.

“Estou mais segura, eu tenho mais conhecimento, não tenho mais a mesma energia. Fico aborrecida com a lentidão das coisas, porque eu sei que eu não tenho mais 35 anos para trabalhar, tenho que passar as coisas para os outros e eu fico aflita de ver que não há outros para passar. As coisas no serviço público andam muito devagar”. (P11)

A gestão do conhecimento, nas grandes corporações mundiais, é tratada como estratégica para sua sobrevivência num mundo globalizado que, cada vez mais, investe em desenvolvimento científico para não ficar refém de outras nações, não somente do primeiro escalão, mas também de países que, iguais ao Brasil, ainda em desenvolvimento, entenderam o quanto é vital priorizar recursos consideráveis no ensino, na educação e em pesquisas nas diversas áreas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Segundo os autores, o conhecimento é formado por dois componentes dicotômicos e, em princípio, antagônicos ou opostos: o *conhecimento explícito* e o *conhecimento tácito*. Enquanto o primeiro pode ser traduzido em palavras, números ou sons, possibilitando sua retransmissão para outras pessoas de maneira rápida e simples – dadas as possibilidades de sua formalização e sistematização – o segundo não é tão claro e objetivo ou visível, e tampouco traduzível facilmente, e sua difusão para outras pessoas é complexa, pois implica o que é subjetivo, ou seja, envolve o que está consolidado no indivíduo, tendo como base suas ações, suas experiências físicas, seus valores, ideais e emoções incorporados ao longo da vida.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento tácito pode ser dividido em duas partes: a primeira de ordem *técnica*, demonstrável pelas aptidões e capacidades individuais

(habilidades informais), não facilmente perceptíveis e que poderiam ser expressas pelo termo “*know-how*”. Nesse mesmo nível estão contemplados os “*insights*”, extremamente individuais e particulares, além das intuições e inspirações derivadas da memória física ou do organismo. Uma segunda parte, dita “cognitiva”, pode ser resumida num conjunto de “crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais”, que determinam como o indivíduo percebe o ambiente e o contexto nos quais está inserido. O Participante que elaborou o diário de registro argumenta:

“Falta para a instituição a gestão do conhecimento e, dentro da gestão do conhecimento, que faz parte dessa gestão de quem dirige, de trabalhar esse reconhecimento das pessoas. Eu, recentemente eu fiz um estudo [...] e eu vi que a [...] traz aquelas pessoas que já se aposentaram para contar história para a instituição. Então, eu acho que isso é o que traz a valorização: você saiu, você já fez o seu trabalho, mas a instituição continua vendo você como alguém que fez algo por ela, que isso é muito importante. Eu acho que o Instituto não pensa muito nisso hoje”. (P5)

De acordo com Goldschmidt (2013), a palavra sucessão deriva do latim *sucedere*, que significa “uns depois dos outros”. No meio jurídico, esse termo é utilizado quando se trata de regras específicas para a transmissão do patrimônio material de alguém que morreu para quem está vivo e, nesse contexto, não se questionam os direitos dos sucessores. Quando utilizado nos meios corporativos o significado de sucessão está relacionado ao processo da transmissão de conhecimento de valores, algo subjetivo, não palpável, não visível, difícil de quantificar e de se valorar, pois ocorre de pessoa para pessoa.

Por conta dessa concepção do termo, as grandes corporações já identificaram a sucessão como um período-chave para a própria sobrevivência do seu negócio, afinal, o momento de aposentadoria de um profissional sênior da empresa, se bem planejado, representa uma oportunidade ímpar para se assegurar a transmissão de saberes para os futuros gestores, definindo-se *quando, em que tempo e em quais condições esse processo se dará*, aumentando significativamente as possibilidades de que o profissional que está saindo contribua positivamente para com quem vai dar seguimento à vida da corporação.

Os Participantes 3 e 9 ressentem-se da falta de planejamento da Instituição quanto à sucessão:

“Trabalhei 20 anos no laboratório [...], depois, comecei a ficar estressado por causa do tipo de trabalho. Por não conseguir contratação de pessoas, você começa a assumir responsabilidades de outros que vão saindo”. (P3)

*“Você fica preocupado, porque você fala: ‘Será que vai acabar isso aqui?’
Você fica preocupado: ‘Será que a tendência é acabar? Eu vou acabar
junto?’”. (P9)*

No caso específico do Instituto de Pesquisas objeto deste estudo, nos depoimentos dos participantes há evidente inquietação, e também preocupação e angústia, com o que ocorrerá quando houver a saída de servidores públicos, por conta de suas aposentadorias, visto que não há para quem possam passar seus conhecimentos, observando-se essa apreensão tanto nos participantes gestores da administração como também nos participantes pesquisadores.

“Lamento o fato de o Instituto não ter continuado naquele ritmo ascendente na época do desenvolvimento [...] Não houve mais contratações, parece que há um desinteresse do governo”. (P7)

Segundo Wada (2012), a gestão do conhecimento permite às organizações o aumento da produtividade, a lucratividade, o desenvolvimento de competências individuais, a melhoria dos processos, a solução de problemas e a inovação. Para a autora, a gestão do conhecimento deve ser um processo sistemático, integrado e transdisciplinar, que promova atividades para a criação, identificação, organização, partilhamento, disseminação, utilização e proteção dos conhecimentos estratégicos.

Os servidores públicos justificam sua decepção com o estado atual em que se encontram em relação ao Instituto, situando-o em dois períodos distintos: um que vai praticamente de sua criação, em 1971, com poucos colaboradores, e em que, num curto espaço de tempo, a Instituição teve aumentada sua força de trabalho, com a contratação de mais pessoas, grande oferta de capacitação e qualificação profissional, base para a obtenção de resultados científicos expressivos, o que levou ao reconhecimento nos cenários nacional e internacional, chegando a ter 1600 servidores no ano de 1989. O outro período é o vivido mais recentemente, com as transformações ocorridas na Instituição nas últimas duas décadas.

“Qualquer instituição devia olhar com um pouco mais de atenção para as pessoas mais velhas da instituição, porque elas são muito importantes. Ao mesmo tempo, oferecer espaço sério para os mais jovens. Porque nós precisamos da impetuosidade, do risco, da energia do jovem. O jovem pode correr risco. A pessoa mais velha não quer mais correr risco, ela procura uma coisa mais segura. Então, a combinação dessas duas coisas é que faz uma instituição ir para frente. É a prudência do mais velho e a impetuosidade do mais jovem, essa combinação é a combinação para que as instituições permaneçam dinâmicas”. (P11)

A não reposição de pessoal e a utilização cada vez maior de terceiros, não pertencentes ao quadro permanente, são apontadas pelos participantes deste estudo como um erro

estratégico da Instituição e que agora se mostra de maneira clara e irreversível. O Participante 11 expõe qual seria a ação adequada frente a essa realidade:

“Olhar, botar um olhar, valorizar mais o que a pessoa mais velha tem para oferecer à instituição. Dando apoio, mas não se esquecendo de colocar os jovens em um quadro permanente. Não é botar uma pessoa aqui para fazer um doutorado, um estágio e não sei o quê e vai embora. Vai embora. [...] É criar uma dinâmica [...] Tem o que a gente chama de ‘estado estacionário’ [...] velhos indo embora e jovens entrando, mais jovens do que idosos”.
(P11)

Ainda nesse período de afirmação da Instituição, registraram-se inúmeras realizações pessoais e institucionais, elevado número de projetos que motivavam todos os servidores, alimentando o idealismo de verem concretizar a implantação de uma instituição pública pioneira, voltada para o desenvolvimento científico em suas diversas áreas de atuação, culminando com o lançamento do primeiro satélite brasileiro, em fevereiro de 1993, realização da qual todos se sentiam partícipes, ainda mais por se tratar de uma incontestável conquista brasileira, colocando o Brasil entre as cinco maiores nações nesse segmento.

De acordo com os pesquisadores Orlando e Kuga (2007), é importante registrar como se deram os esforços dos pesquisadores e demais colaboradores do Instituto de Pesquisas para superação de dificuldades de ordem técnica, para que fossem projetados e fabricados no Brasil dois satélites na década de 1980, fatos que representam marcos dos mais significativos das atividades científicas e tecnológicas no Brasil. Desse período, o Participante 9 lembra:

“A gente tinha muito mais coisa para fazer, projetos. Você ficava mais o dia todo trabalhando em projetos [...]. Agora vê que está reduzindo o número de funcionários, está reduzindo tudo. A turma não tem mais aquele pique de antes, não está mais entrando ninguém”. (P9)

Segundo Orlando e Kuga (2007), o Instituto continuou seu período ascendente até o final da década de 1990, tendo desenvolvido cada vez mais projetos complexos que exigiram a capacitação de pessoal, e muitos servidores públicos tiveram a oportunidade de buscar conhecimentos no exterior, realizando seus mestrados e doutorados em áreas que, à época, inexisteriam no país. Com esse conhecimento inicial, somado ao apoio institucional e governamental, os servidores do Instituto ampliaram de maneira inédita as possibilidades de desenvolvimento de tecnologias avançadas.

Dos depoimentos dos servidores em relação às mudanças ocorridas, captam-se passagens que remetem a situações diversas, dentre elas a frustração e a necessidade de evitar, dentro do possível, discutir e remoer o que estão vivenciando no seu dia a dia de trabalho,

razão pela qual passam a considerar a aposentadoria, antes adiada *sine die*, como um caminho cada vez próximo.

“Agora estou frustrado, porque nós estamos com projeto parado. Me deu vontade de aposentar. Por causa disso aí, eu ficaria até os 69 anos”. (P3)

“Esse marasmo todo que eu acho que é hoje, o Instituto me desmotivou muito [...] Eu trabalharia mais tempo”. (P6)

“Dá a impressão que você está fazendo as coisas por fazer, para não deixar de ser feito, não vê mais o objetivo de criar mais, de inovar. Eu acho que está faltando muito isso aqui. Então, desanima muito a gente, tira a motivação”. (P6)

Durante a coleta de dados, os participantes também deveriam apontar quais aspectos da Instituição favorecem ou valorizam o servidor público. No tratamento das respostas obtidas, evidenciou-se a necessidade dos servidores de enfatizarem questões que lhes traziam desconforto ou incômodo quanto à valorização ou ausência dela por parte da Instituição e do Estado. A maioria menciona a situação atual da Instituição em relação à rápida perda de capital humano, sem uma demonstração clara do Governo Federal quanto à importância estratégica do Instituto para o país.

“Poderia haver um link maior, uma preocupação maior em procurar interação com boas universidades no exterior de forma que facilitasse o reconhecimento de diplomas. [...] E que isso seja algo constante, que todo ano possamos ter uma ou duas pessoas que fiquem um tempo aqui e vice-versa, brasileiros, o pessoal do instituto que possa passar um tempo no exterior”. (P1)

“Se existe uma política de valorização, pode até haver uma política escrita, mas na prática eu não vejo isso”. (P10)

Outro aspecto da valorização, com base na análise do conteúdo das falas dos participantes, refere-se ao reconhecimento, por parte da Instituição, daquilo que os servidores públicos ofereceram para a Instituição além do vínculo estritamente profissional, entendendo um possível olhar mais humanista, distinguindo o valor pessoal de cada servidor, especialmente daqueles que estabeleceram com o Instituto uma relação de amor e entrega, mesmo com prejuízos para eles mesmos em suas vidas pessoais e familiares.

“Acho que o Instituto mantém muitas pessoas aqui que [...] começaram com a instituição e que talvez se sentissem mais felizes se a instituição olhasse um pouco mais, valorizasse mais essas pessoas, tentasse buscar quem são essas pessoas que deveriam ser reconhecidas e exaltadas de alguma maneira. Não precisa de muito, não é? [...] Quando o Instituto comemora um aniversário, aquela homenagem que faz, [...] acho que ela ainda é muito fria, eu acho que ela poderia ser um pouco mais humanitária. [...] Porque tantas pessoas passaram por aqui e deixaram, às vezes, a sua família, o seu lazer, em função da instituição. [...] Porque é paixão, apaixonado pelo que faz e então eu acho que o instituto poderia fazer alguma coisa mais”. (P5)

Esses servidores reiteram a necessidade de se discutirem questões fundamentais que, a seu ver, estão nessa conjuntura em que vivem dentro da Instituição, a crise de gestão pela qual passam os Institutos de Pesquisas no país, em geral, e os aspectos políticos que se sobrepõem e encobrem o processo de esvaziamento de várias dessas instituições.

“Eu acho que o país passa por um momento meio crítico que é a questão do gerenciamento em várias instituições e, do ponto de vista da não renovação dos quadros. Como a gente trabalha com a questão de ciência e tecnologia no país, a gente acha que isto é preocupante”. (P2)

“Não é um problema da instituição, é um problema que vem lá do alto”. (P6)

O Instituto de Pesquisas está subordinado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e, com o propósito de contextualizar o grave momento ao qual se referem os participantes dessa pesquisa, especialmente no aspecto político por eles reiterado, é importante considerar as mudanças ministeriais ocorridas no período de 1985 a 2014 no MCTI, a fim de se ter uma dimensão das possíveis consequências sofridas pelos servidores e pela instituição onde trabalham, nesse breve período histórico brasileiro.

Não é novidade para nós assistir à aberração para um país que se quer desenvolvido do troca-troca de ministros na pasta de Ciência, Tecnologia e Inovação. Desde que foi criado o ministério, em março de 1985, como compromisso do programa de governo de Tancredo Neves e assumido pelo presidente José Sarney, a pasta foi utilizada como instrumento de barganha política em vários momentos. [...] Como cientistas, enxergamos de maneira trágica a utilização do MCTI como parte de arranjos políticos. O risco de descontinuidade das ações que vêm sendo empreendidas pela pasta, o prejuízo do tempo e dos recursos que serão perdidos devido à proximidade das eleições e a incerteza quanto aos rumos que o governo pretende dar aos programas de ciência, tecnologia e inovação são motivos suficientemente alarmantes para ficarmos preocupados e atentos (NADER, 2014).

Por conta também desse contexto é que a fala dos participantes revela a preocupação com o futuro do Instituto de Pesquisas, a perda contínua e sem reposição de pessoal e a falta de perspectiva para o curto e médio prazo em relação à própria sobrevivência da Instituição.

“Perda de recursos humanos que houve na instituição. Se você tem perdas, vai repercutir nessa sucessão, não tem pessoas para ocuparem ou assumirem as posições que você ocupa hoje”. (P9)

Para esses participantes, que manifestam o orgulho de terem participado da consolidação da Instituição em que trabalham e na qual concretizaram suas carreiras, realizando-se pessoal e profissionalmente, não há como não se inquietar com o quadro que se apresenta. Nos depoimentos dos participantes desta pesquisa há um aspecto que consideram positivo e ainda existente no Instituto de Pesquisas, embora atualmente com atuação prejudicada pela carência de recursos financeiros e humanos, o suporte social recebido por ocasião de problemas de doença do próprio servidor ou de alguém de sua família.

Um dos respondentes deste estudo relembra a grave doença que acometeu sua filha, evento em que reconhece a importância do apoio recebido do ponto de vista social e emocional, o que lhe permitiu melhor enfrentar essa fase difícil em sua vida e, apesar de sua perda, de ter conseguido em curto espaço de tempo, readquirir condições para retomar o seu trabalho.

“Se esse tempo que eu estou aqui, se eu estivesse trabalhando na empresa privada, será que eu teria o valor que eu tive aqui, teria conseguido?”. (P6)

A presença dos profissionais da área social, aliada à qualidade dos benefícios oferecidos pela Instituição, garantindo planos de saúde com ampla cobertura, era um fator decisivo para que o futuro servidor optasse por atuar no Instituto de Pesquisas, abrindo mão de trabalhar em outras empresas da região que até ofereciam salários melhores. Esta era uma marca importante do Instituto e um diferencial, ter a certeza de que sua família estaria amparada e assistida nessas situações.

“Muito bom. Muito bom. Eu só tenho elogios a fazer ao serviço social”.
(P1)

Com o passar dos anos, a Instituição foi perdendo a autonomia para assumir gastos com essas despesas, tendo o Governo Federal instituído novos mecanismos de atendimento e a consequente redução do apoio financeiro, restando, contudo, o amparo oferecido pela área social do Instituto de Pesquisas. Atualmente, a área social da Instituição passa por uma fase também de perda de infraestrutura de pessoal e de autonomia para o desenvolvimento de seus programas, com restrições para o uso de viaturas e maior dificuldade para os trabalhos de campo, nos quais as visitas hospitalares e/ou domiciliares eram vistas como ações que representavam o interesse por parte da Instituição no bem-estar geral de sua comunidade.

Isso, em parte, assegurava que os servidores públicos e seus dependentes legais recebessem a melhor assistência possível, esgotando-se os recursos dos planos de saúde oferecidos, além de exaurir as possibilidades junto aos serviços públicos de saúde nos locais onde residiam os servidores e suas famílias e, se necessário, havia a busca em outras localidades de determinados serviços mais especializados.

Nesse aspecto, se pode inferir de suas falas a grande preocupação com a perda da qualidade de vida, percebida a partir da diminuição gradual de condições de acesso a serviços de saúde com qualidade, além das conhecidas e degradantes condições a que está submetida a grande maioria da população brasileira que se vale dos serviços do SUS, em que pesem as ilhas de excelência desse sistema em todo o país, com tratamentos de última geração em praticamente todas as especialidades médicas.

Com o avanço da expectativa de vida, se nada for feito a respeito, cada vez mais servidores não terão como dispor de um plano de saúde, justamente numa fase da vida quando doenças naturais relativas ao processo de envelhecimento e seus agravos tendem a acometê-los, o que os deixam preocupados de serem, no final de suas vidas, um problema para seus familiares.. Entende-se que as *questões de saúde são determinantes na decisão dos servidores sobre aposentar*.

Os participantes dessa pesquisa consideram que o serviço oferecido pela área social da Instituição ainda é satisfatório, embora reconheçam as dificuldades enfrentadas pelos colegas desse setor em seus vários aspectos, atribuindo responsabilidade institucional por essa situação, que convive passivamente com as mudanças e as previsíveis perdas de pessoal em áreas críticas, sem sucesso na obtenção de mais vagas para, por meio de concurso público, prover as necessidades da área, garantindo alguma continuidade desses serviços.

“Acredito que o que muitos aqui tenham a reclamar é o custo elevado do plano de saúde. Não sei como isso poderá ser resolvido, é um gargalo que, em certo momento aí, vai ter que ser discutido e procurar uma solução”. (P1)

“Talvez pudesse até ser melhor, mas não depende das pessoas e sim do problema gerencial ou até mesmo financeiro porque passa o setor. [...] Nós almejamos uma excelência do serviço. Ela talvez não seja tão excelente porque há uma redução do quadro de pessoal, redução nas oportunidades que poderia se ter nos acordos, nos convênios e tudo mais, mas faz parte do país”. (P2)

“O funcionamento do Instituto nos moldes jurídicos anteriores, e a autonomia que o diretor do Instituto tinha, fazia com que a instituição fosse muito mais dinâmica e que nós produzíssemos ciência de qualidade com alta eficiência”. (P11)

Em relação ao processo de envelhecimento e à aposentadoria do servidor público, os dados coletados permitiram conhecer qual a relação os participantes fazem entre esses dois temas. Para a maioria dos participantes desse estudo, o projeto de vida em curto prazo é continuar trabalhando no Instituto de Pesquisas, mesmo com o direito assegurado em lei de já poder optar pela aposentadoria. Dentre as razões expressas para a definição dessa meta, surge uma vez mais em suas falas a percepção de que não houve, por parte da Instituição, a realização de programas específicos a fim de preparar as pessoas para aposentadoria. Os participantes demonstram preocupação com o fato de não se sentirem preparados para essa tomada de decisão, receando o que terão que enfrentar na pós-aposentadoria.

“A instituição nunca se preocupou em preparar as pessoas para a aposentadoria [...] Será que eu devo sair ou não sair?”. (P5)

Segundo um dos participantes, enquanto se sentir em condições de trabalhar, desde que tendo boa saúde e ainda gostando do que faz, o servidor deve adiar a aposentadoria como uma forma de enfrentamento do processo de envelhecimento. Caso contrário, a seu ver, o envelhecimento vem mais rápido. Observa-se, no depoimento do Participante 7, a percepção sobre o envelhecimento como uma fase difícil da vida, para a qual o participante não se sente ainda preparado, não vislumbrando uma vida com qualidade sem o trabalho.

“Aposentar quando ainda em condições de trabalhar... Você tem saúde e gosta do que faz. Eu acho que isso sim pode contribuir para um envelhecimento mais rápido”. (P7)

Para outro participante, há uma relação entre envelhecimento e aposentadoria e, mesmo se enquadrando nessa situação, esse servidor afirma não pensar ainda a respeito dessa possibilidade, preferindo acreditar que continuará trabalhando até quando possível, ou seja, quando completar 70 anos de idade, época em que ocorre a aposentadoria compulsória. O Participante 9 elenca como uma das razões para esse pensamento o fato de gostar muito do ambiente e do que realiza na Instituição. Sua narrativa sugere uma visão da vida sem sentido sem o trabalho:

“Acho que está ligado. Você envelheceu, você vai ter que se aposentar. Envelheceu, é uma pena. Eu não penso muito nisso porque vou ficar aqui até a hora que der, porque eu gosto daqui”. (P9)

A correlação que a sociedade faz entre envelhecimento e aposentadoria, de acordo com outro participante, é equivocada, justamente por fazer uma alusão ao indivíduo que já deu sua contribuição e deve ir para casa, ficar de fora do ambiente da organização. Para o

Participante 10, ao invés de incentivar a aposentadoria, tanto a sociedade como o Governo Federal deveriam oferecer condições para que esse contingente de pessoas pudesse continuar produzindo. Para tanto, seria desejável a oferta de programas de incentivo que permitiriam aproveitamento de uma significativa e importante experiência profissional que se perderá com aposentadorias precoces.

“Acho que quem está em condições deve continuar trabalhando e eu acho que a própria sociedade e o governo devem dar condições para esses que querem continuar trabalhando”. (P10)

Estabelecer uma relação direta entre envelhecimento e aposentadoria é um equívoco para um dos participantes, pois, segundo ele, o indicador mais aceitável para a aposentadoria seria o momento em que o indivíduo não conseguisse mais desempenhar o seu papel na organização e, mesmo que se aposentasse, teria como objetivo continuar sendo uma pessoa ativa, indo ao encontro do conceito de envelhecimento ativo, com participação social, exercício de sua cidadania enquanto lhe desfrutar de independência e autonomia.

“Eu acho que a aposentadoria, no meu caso, é quando você não consegue mais trabalhar. Posso até deixar de trabalhar no Instituto, mas não vou deixar de ser ativa. Para mim, a aposentadoria é deixar de trabalhar e isso só se você não puder mais trabalhar. Aí, independe de você ser velha ou não”. (P11)

Quando abordados sobre o envelhecimento como motivo para a aposentadoria, os participantes demonstram claramente sua não concordância com essa afirmativa. Um dos respondentes observa em colegas que desempenham tarefas mais pesadas ou mecânicas esse desejo de logo poderem exercer o direito pela aposentadoria, a partir do que poderiam desempenhar outra atividade menos exaustiva e mais gratificante ou agradável, considerando-se que a principal atividade do Instituto é a produção intelectual.

“Para muitas pessoas que tenham atividades meio mecânicas ou que sejam cansativas, [...] esse pessoal está sempre falando: ‘A hora em que eu terminar no Instituto esse trabalho duro, eu vou, sei lá, ser representante da empresa x ou y que é mais fácil, mais agradável’. (P1)

Para esse servidor público, pode ser perigosa a condição de não ter outra atividade para a pós-aposentadoria e, a seu ver, representa ainda um risco maior para agravamento de doenças, dentre elas, o etilismo e uma vida desregrada, que contribuiriam para acelerar o processo de morte.

“Para mim, pessoalmente, não. Eu poderia aposentar. [...] Eu falo para o indivíduo: ‘Ah, você aposentou? O que vai fazer?’ ‘Quando aposentar não vou fazer nada!’ Aí, eu penso com meus botões: ‘Fazer nada? Você vai se dar muito mal, você vai beber cachaça ou cair na farra e aí pronto, aí sim você está descendo a rampa e está chegando mais cedo em sua sepultura”. (P1)

A possibilidade de continuar trabalhando até os 70 anos de idade, quando o servidor público, pelas regras atuais, é aposentado compulsoriamente, demonstra não haver necessariamente uma relação direta entre envelhecimento e aposentadoria. O Participante 2 considera o envelhecimento como um processo natural da vida do qual não se pode escapar.

“Acho que o envelhecimento não necessariamente significa aposentadoria, a não ser que chega ao limite máximo que você deve sair (compulsória). Eu acho que o envelhecimento é algo natural, então isso não tem como escapar”. (P2)

Estar preparado ou não para enfrentar a aposentadoria, segundo um dos servidores, é talvez a questão mais importante, pois, na visão do Participante 3, a maioria dos colegas não está preparada para essa nova fase da vida.

“Dizer que está preparado para aposentar, eu não acredito muito nisso não, acho que ninguém está preparado”. (P3)

Ainda é fortemente presente na sociedade brasileira o estereótipo que associa envelhecimento e aposentadoria, como se fosse uma consequência natural e automática, cabendo àquele que deixa o trabalho ir para casa e esperar a morte chegar. O Participante 4 não concorda com essa visão, colocando-se contra a aposentadoria compulsória, em especial se o indivíduo apresentar, nessa fase da vida, competência para continuar desempenhando suas atividades e se tiver boas condições de saúde.

“As pessoas acham que envelhecer significa se aposentar. E se aposentar significa ficar em casa com a boca escancarada cheia de dentes esperando a morte chegar. [...] Sou contra a aposentadoria compulsória. Porque tem que ser compulsória? Eu não tenho competência, eu não tenho saúde aos 70 e ainda estar trabalhando? Porque eu tenho que ir para casa?”. (P4)

Entre os participantes, destaca-se a ideia de que o envelhecimento sugere doença e decrepitude, sendo um dos motivos que os levavam até agora a evitar esse assunto, associado ao fato de ter tido conhecimento de colegas que, logo após se aposentarem, entraram em processos de doenças, dentre elas a depressão. Na opinião do Participante 5:

“A palavra ‘aposentadoria’ para mim, até uns dois anos atrás, era um bicho de sete cabeças. Eu nem gostava de falar essa palavra [...] Eu conheço muitos colegas que aposentaram e até passaram por processos de depressão”. (P5)

A concepção de que é possível conviver de maneira mais tranquila com a aposentadoria e o envelhecimento está presente em determinadas afirmações de um dos servidores participantes, que considera razoável e necessário, após a aposentadoria, aproveitar melhor a vida com atividades de lazer e outras ocupações, não necessariamente remuneradas. A ideia de que a aposentadoria é uma consequência natural da velhice também é aceita, desde que haja anuência desse fato por parte do indivíduo.

“Há uma relação sim, porque a gente tem que, como se diz, curtir um pouco a vida, não é? Então, eu acho que há uma relação sim uma entre a necessidade de se aposentar com o envelhecimento. Eu acho que as duas coisas têm que andar juntas”. (P6)

“Acho que a aposentadoria, ela vem com o envelhecimento normalmente”. (P7)

A imposição da sociedade de que aposentadoria e velhice estão intimamente ligadas é equivocada para um dos servidores respondentes deste estudo. A seu ver, deve-se levar em conta a saúde da pessoa a análise sobre suas condições para continuar exercendo atividades profissionais, motivos mais que suficientes para que ninguém – sociedade como um todo – venha a impor restrições de trabalho a pessoas idosas.

“Isso vai depender muito da condição física, saúde da pessoa”. (P10)

A autopercepção da perda da saúde é, para alguns dos participantes, um indicador do envelhecimento. Para eles, a ocorrência de doenças pode fazê-los prestar mais atenção ao processo de envelhecimento. Ocorre, ainda, a ideia de que, quanto mais se envelhece, maiores são as chances do surgimento de problemas de saúde.

“Não pensava no envelhecimento. Nunca me preocupei com isso não. Mas agora parece que estou começando. Em razão de doença e desse problema que está acontecendo agora, que a gente está aí parado”. (P3)

“O envelhecimento vai tendo [...] mais riscos de saúde. [...] A gente sabe que uma pessoa, na lógica da natureza, uma pessoa de 60 anos, ela está mais próxima da morte que uma pessoa de 40 anos”. (P6)

“A vida é dividida assim: AC – Antes do Câncer e DC – Depois do Câncer. Antes de eu ter o câncer, eu tinha expectativa que eu ia querer trabalhar enquanto eu tivesse capacidade intelectual, que estivesse dando conta, que não estivesse babando na sala, não se esquecesse de compromissos”. (P8)

As possibilidades da ocorrência de doenças graves e invalidez durante a velhice se fazem presentes no imaginário de grande parte dos participantes que ofereceram seus testemunhos durante esta pesquisa. Como relata o Participante 11:

“Tenho medo de ficar inválida, porque sou solteira, não tenho filho, só tenho uma sobrinha, minha família é muito pequena. [...] Ter uma doença degenerativa, isso é uma preocupação. Mas isso tudo é um risco. De alguma coisa eu vou ter que morrer, não é?” (P11)

Aos participantes foi solicitado também que discorressem sobre seus projetos pessoais e profissionais estabelecendo uma diferença entre aqueles planejados para antes e para depois da aposentadoria. Após a análise dos dados obtidos, identificou-se que, para boa parte dos servidores do Instituto, os **projetos pós-aposentadoria ainda envolvem metas profissionais**. Os projetos pós-aposentadorias elencados pelos participantes, em sua maioria, remetem a outras atividades relacionadas às suas áreas de atuação, numa espécie de continuidade da vida profissional, admitindo que, se possível, seriam realizados num ritmo menor, sugerindo uma ligação intensa com o trabalho, e de difícil desligamento. Mais uma vez, cabe ressaltar que os participantes não conseguem vislumbrar a si mesmos dissociados de suas atividades profissionais. É como se o indivíduo sem o seu trabalho não existisse.

“Aplicar as tecnologias que estamos desenvolvendo com imagens de altíssima resolução, altíssima qualidade, para que possam ser utilizadas. Que nós possamos treinar e capacitar instituições, sejam privadas, sejam públicas, de preferência públicas”. (P1)

“Depois de aposentar, falo várias línguas, já trabalhei com tradução, já fui guia de turistas no passado. É uma atividade que eu gosto. Eu gosto de mostrar para as pessoas, ensinar, educar. A minha experiência, para isso, nesse país, sempre haverá grande demanda”. (P1)

Um dos respondentes revela que deseja, antes da aposentadoria, cumprir seu papel nos projetos em que esteja envolvido de maneira a não deixar nenhuma pendência em sua área de atuação, colocando como prioridade não passar para outros servidores trabalhos que estão sob sua responsabilidade. Ao se referir à pós-aposentadoria, o Participante 2 considera viável a sua continuidade na realização de trabalhos de revisão científica, na participação de bancas examinadoras em outras universidades, além de ter uma certeza: a de continuar contribuindo com a sociedade, dando continuidade à sua trajetória profissional de alguma maneira.

“Antes da aposentadoria, não tenho dúvida, cumprir com todos os acordos, pelo menos na minha área de Ciência e Tecnologia, todos os projetos que estão em andamento. Não deixar nada pendente do ponto de vista de cooperações de projetos, exatamente para não deixar para outros o meu trabalho”. (P2)

“Uma vez aposentado, acho que você tem aí dois caminhos na nossa área. O primeiro é você lentamente deixar de atuar mais cotidianamente com prazos e um pouco mais light do ponto de vista que você tem conhecimento que você ainda possa repassar para outras pessoas. E isso pode ser feito paulatinamente, sem aquela obrigação de horários”. (P2)

“Através de consultoria, você pode estar junto às universidades para você atuar em bancas examinadoras ou com orientações. Você pode fazer trabalhos de revisão científica, é uma forma de contribuir com a sociedade”. (P2)

A vontade de continuar trabalhando e também fazendo o que gosta é uma necessidade referida por outro participante, que informa não ter projetos específicos para quando chegar o momento de sua aposentadoria. Ele afirma que o que se leva da vida é o conhecimento adquirido e as amizades que amalhou, sendo, a seu ver, uma forma de enriquecimento saudável.

“Sei lá, eu não tenho projeto nenhum, meu negócio é continuar trabalhando, fazendo isso que eu estou fazendo, dando aula, eu gosto de ver aluno, gosto de vir aqui. [...] É o que você leva da vida. [...] É tudo: os conhecimentos, as amizades que você cria durante teu período de vida. Então, pelo menos, vamos enriquecer”. (P4)

A percepção de outro servidor é a de que conseguiu realizar praticamente tudo o que desejava na Instituição, e que não vislumbra outras possibilidades profissionais. O participante 6 gostaria de, ao sair, deixar tudo resolvido, não passando problemas para outros que vierem. Contudo, considera essa possibilidade difícil de concretizar, porque não depende só dele, há questões que envolvem a chefia, que precisa assumir suas responsabilidades.

“Tudo o que pretendia fazer aqui, eu acho que consegui fazer. Eu acho que, futuramente, dentro da instituição, não tenho mais planos. Estou puxando os planos só para mim. [...] Eu queria deixar tudo certinho para me aposentar, mas eu acho que não vou conseguir, porque a gente não tem o outro lado, não é? [...] Certos assuntos a chefia que tem que resolver. Você vai e pode até mostrar o caminho, mas ela é que tem que resolver”. (P6)

Constata-se uma fala recorrente entre os participantes em relação à despreocupação com o período pós-aposentadoria, sem algum projeto relevante, como se os trabalhos que realizaram até aqui, que os fazem se sentir realizados e orgulhosos, possam continuar a ocupar boa parte de sua vida, mesmo quando já estiverem aposentados.

“É na minha vida profissional. Eu acho que a maioria das coisas que [...] eu gostaria de ter realizado, eu consegui realizar. Eu me sinto bastante realizado”. (P7)

“Antes da aposentadoria, pretendo fazer muita coisa aqui dentro. [...] Nessa parte da aposentadoria, no momento, eu não estou pensando. Eu estou mais pensando que tem muita coisa que dá para fazer se derem condições”. (P9)

A necessidade de não ficar parado na pós-aposentadoria, tanto no aspecto profissional quanto em outras atividades do dia a dia, em especial as relacionadas a estar mais com a família e a permitir o desfrute de um pouco mais de lazer, demonstra que os servidores ***preocupam-se com a família e também têm vontade de ajudar a comunidade***, em atividades solidárias, por exemplo, com as quais possam contribuir com o bem-estar de terceiros.

“Na pós-aposentadoria é importante não ficar parado, tanto profissional, como não profissional. Arranjar uma atividade que não seja ligada à profissão. Acho importante não ficar parado, arranjar alguma coisa para continuar ocupando o tempo”. (P10)

“Eu tenho um monte de projetos. Estou pensando na hora em que fizer 65 [anos] em requerer a aposentadoria, mas não parar de trabalhar, de orientar alunos aqui, continuar contribuindo. Mas, para isso, estou contando que vai ter gente para assumir o meu lugar”. (P11)

Preparação para a aposentadoria é uma iniciativa saudável e que já faz parte da área de recursos humanos de algumas organizações, podendo contemplar não somente o trabalhador, mas incluir sua família nos projetos pós-aposentadoria. Dessa forma, é possível conciliar ideias diferentes no ambiente doméstico. Para um dos participantes deste estudo, os planos para quando se aposentar estão prejudicados, em parte, pois não conta com o apoio da família e não pretende assumir uma condição isolada e que não seja consenso. Gostaria de se aposentar e ir morar onde nasceu e viveu boa parte de sua família, numa cidadezinha no interior de Minas Gerais, onde seus pais viveram e faleceram. O que o atrai é o fato de ser uma comunidade pacata, tranquila, sossegada, longe de problemas e com boa qualidade de vida.

“Gostaria de aposentar agora, voltar para minha cidadezinha, lá em Minas Gerais [...] Eu gostaria de fazer isso aí, mas minha mulher não gosta nem de pensar na hipótese de ir para lá e deixar os filhos e netos”. (P3)

Por outro lado, a possibilidade de contribuir com projetos sociais após a aposentadoria é o principal objetivo do Participante 5, não descartando a hipótese de continuar trabalhando em sua área de atuação, em função da demanda existente no mercado para sua atividade profissional.

“Eu tenho pensado porque até coloquei uma meta [...] já pensei sim em alguns projetos, talvez algum projeto social, talvez continuar na minha área mesmo que tem um campo aí fora”. (P5)

Trabalhar até quando puder, ou seja, até a aposentadoria compulsória, quando completar 70 anos de idade, e, somente após esse marco, é que um dos servidores almeja viajar a passeio com a esposa, “curtir” o neto, não descartando continuar trabalhando em outra atividade correlata aos seus conhecimentos profissionais.

“Quanto à aposentadoria, os planos que eu tenho seriam: tentar viajar bastante com minha esposa, curtir meu neto que está com um ano e pouco, e, talvez outra atividade. Mas isso só depois, quando chegar naquela idade que não tem como não se aposentar, é obrigado: 70 anos, se não me engano”. (P7)

A certeza de que há muitos outros projetos para depois de sua aposentadoria permite para outro servidor vislumbrar um tempo novo de atividades às quais já se dedica, podendo ampliá-los. Dentre eles, o Participante 8 destaca a possibilidade de escrever livros didáticos, somando-se trabalhos voluntários com grupos de dependentes químicos, com os quais já está envolvido e para os quais pretende ampliar seu tempo de dedicação, além da certeza do tempo que dedicará ao neto nos finais de semana.

“Eu gosto de escrever, fico pensando em escrever livros didáticos, tem um monte de projetos que não faço por falta de tempo. [...] Eu trabalho com projeto voluntário da igreja que eu frequento, com dependentes químicos, uma vez por semana. Talvez aumentasse a carga para ajudar. [...] Olho neto no tempo de sobra no fim de semana”. (P8)

Dentre as maiores preocupações demonstradas pelos participantes desse estudo, apresenta-se a possibilidade de, com o envelhecimento, advirem complicações decorrentes de doenças graves, fazendo com que percam a privacidade e a autonomia e, por conta disso, passem a serem vistos como um ‘problema’ para os filhos, o que desejam evitar a todo custo.

“O que me preocupa com o envelhecimento é acabar ficando doente, de ficar dependente de alguma maneira de outras pessoas. Isso me preocupa bastante, porque eu sou um cara que gosta muito de ter a minha privacidade. E, para mim, a pior coisa que poderia acontecer seria ter algum tipo de doença que me obrigasse a ficar dependente de outras pessoas para as coisas mais básicas, vamos dizer assim. Isso, para mim, seria terrível e isso me preocupa”. (P7)

A possibilidade de, ao se aposentar, sair do Instituto levando mágoas da própria Instituição e/ou de colegas é algo que um dos participantes considera normal, mas que

pretende “virar a página”, quando surgir algo novo em sua vida, visto que, até o momento, não elaborou um projeto específico para quando estiver aposentado.

“Na hora em que você sair daqui, você desliga a chave, liga a outra chave e essa é a minha meta de vida”. (P4)

O receio de um envelhecimento patológico, demonstrado pelos participantes desse estudo, é reforçado pela crença de que esse período é mais propício para sofrimentos de ordem física e emocional e, segundo relatos de um dos servidores, quando entram em contato com colegas que já se aposentaram, eles têm reforçada a impressão de que, na maioria dos casos, não estão bem e felizes, e que estariam melhores se tivessem continuado a trabalhar. A preocupação em se manter com saúde e com qualidade de vida, por sua vez, é a meta principal para o Participante 6, considerando que, para ele, viver sem saúde e sem qualidade de vida não é viver.

“Quanto ao envelhecimento, eu acho que primeiro é a saúde, não é? Porque é aquele negócio: viver sem saúde, sem qualidade de vida, não é viver”. (P6)

“Eu acho que ficaram pior aposentados, parados. [...] Você sente que a pessoa que você conhece daqui de dentro que aposentou, eu acho que eles estariam melhor aqui mesmo, [...] fazendo qualquer coisa mais simples. Eles estariam melhor aqui do que aposentados”. (P9)

Não saber o que fazer após a aposentadoria é uma preocupação que se repete entre os participantes, revelando que não se prepararam para essa nova fase da vida, tendo dedicado tempo precioso ao trabalho – foco principal de suas vidas – durante suas trajetórias, ficando para um segundo plano a elaboração de um projeto de vida que contemplasse outras ações que não a continuação de outras atividades profissionais. O foco no trabalho é constante para a maioria dos servidores que contribuíram com esta pesquisa, pois boa parte deles alimenta o desejo de mais realizações dentro do Instituto de Pesquisas.

“Não pensei em nada para depois da aposentadoria”. (P9)

“Eu tenho [planos] para antes da aposentadoria ainda. Ainda tenho. Para depois da aposentadoria ainda estou pensando qual seria”. (P10)

“Hoje em dia eu não tenho tempo mesmo. [...] Os projetos me demandam, às vezes, muito mais tempo. [...] Se eu tivesse um tempo em casa à toa, eu acho que eu faria essas coisas que eu gosto, que é escrever, traduzir coisas, passar livros do inglês para o português, eu gosto muito de ler. Eu acho que é isso. Entraria numa faculdade de terceira idade para conhecer pessoas novas, sabe? Coisas assim. Não tenho grandes projetos, não. É esperar a grande dama chegar”. (P8)

Duarte (2014) aborda que, quanto à questão da aposentadoria compulsória – quando o servidor público federal, ao completar 70 anos de idade, é obrigado a se aposentar – se deve levar em conta o aumento da expectativa de vida e uma correlação de como esse fato impacta na Previdência Social. Para o autor, cercear a possibilidade de trabalho ao idoso quando este ainda tem condições para tal, além de ferir sua dignidade, prova que o Estado age de maneira discriminadora.

O aumento da idade também pode ser entendido como uma valorização do trabalho da pessoa que possua condições e disposição para se dedicar ao mister público. “Jogar fora” anos de experiência profissional por conta de uma previsão legal e constitucional equivocada é demonstrar que o Estado atua da maneira menos eficiente possível, afrontando violentamente o princípio constitucional da eficiência (DUARTE, 2014).

Conforme aqui demonstrado, os participantes deste estudo, apesar de já terem adquirido direito de requerer sua aposentadoria por tempo de serviço, entenderam que deveriam continuar trabalhando, pois, segundo os depoimentos colhidos, depreende-se que parar de trabalhar é ainda uma decisão difícil de ser tomada em virtude de vários aspectos profissionais e pessoais. Para esses participantes, a implantação de um programa de preparação para aposentadoria no serviço público federal, com um tempo razoável de antecedência, contribuiria, em muito, para que fossem avaliando com maior tranquilidade os prós e contras dessa delicada tomada de decisão nessa fase de suas vidas.

De acordo com Cruz (2011), há um conjunto de fatores que podem justificar o adiamento da aposentadoria, dentre eles a necessidade de auto-realização, o fato de se sentirem ainda ativos e produtivos, o comprometimento com os objetivos da instituição e a sensação de despreparo para a tomada dessa decisão, o que vem a confirmar a necessidade da existência de um programa de preparação para a aposentadoria.

Diante do quadro apresentado após a análise de conteúdo e das discussões que versaram sobre as categorias que demonstraram as percepções do servidor público sobre o envelhecimento e sobre a trajetória do servidor público no Instituto de Pesquisas, bem como sobre os aspectos da cultura organizacional do Instituto e, por fim, sobre as percepções dos servidores públicos sobre aposentadoria e sucessão, tem-se a compreensão de que o processo de envelhecimento merece um olhar mais atento das instituições no que diz respeito, especificamente, à trajetória profissional dos indivíduos.

Compreende-se, com os resultados obtidos nesta investigação, que ainda há muito conhecimento a ser produzido pela academia a respeito desse tema interdisciplinar, em especial frente aos aspectos do desenvolvimento humano e suas interfaces.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista as expectativas iniciais, pode-se afirmar que os resultados obtidos surpreenderam pela qualidade e pela diversidade de conteúdos, quando se constatou a riqueza e a complexidade de cada indivíduo, singulares, únicos, cada qual oferecendo, em suas respostas, uma síntese de suas trajetórias profissionais e pessoais, ricas em intensidade e significados.

Este se propôs a problematizar, identificar e caracterizar os aspectos da cultura organizacional dessa Instituição que se inter-relacionam com o processo de envelhecimento de seus servidores públicos, e analisar como esses aspectos repercutem em seu desenvolvimento humano.

Existiam várias justificativas para tal investigação. Uma delas decorrente do fato de que, na revisão de literatura, observou-se pouca produção de estudos sobre os temas aqui tratados de maneira inter-relacionada, de como se caracterizam as inter-relações entre aspectos da cultura organizacional, o processo de envelhecimento de servidores públicos federais, as forças exercidas pelos contextos e seus impactos no desenvolvimento humano desses indivíduos. Assim, para responder a esse questionamento, realizou-se uma investigação no microsistema representado pelo ambiente de trabalho do Instituto de Pesquisas – contexto no qual ocorrem as relações interpessoais e coletivas experienciadas pelos servidores públicos –, bem como no macrosistema, constituído pelo Governo Federal enquanto empregador, do qual emanam as legislações que regem as relações trabalhistas dos servidores públicos civis da União, denominado Regime Jurídico Único (RJU), e também as políticas públicas que norteiam as ações desses servidores.

Foi necessário um olhar sobre o significado do envelhecimento para os servidores públicos sujeitos desta pesquisa, sobre a importância de se manterem ativos e uma análise sobre o fato de possuírem ou não perspectivas pessoais e profissionais enquanto estiverem trabalhando ou para o momento em que usufruirão efetivamente a pós-aposentadoria. Os resultados permitiram traçar um perfil desses servidores, de como eles percebem seu próprio envelhecimento e de outras pessoas que estão em sua mesma faixa etária, o que pensam a respeito de sua própria trajetória no Instituto de Pesquisas e como encaram sua aposentadoria.

Dos onze servidores participantes deste estudo, oito são do sexo masculino e três do sexo feminino, as idades variam de 60 a 65 anos e todos trabalham no Instituto de Pesquisas

há 25 anos ou mais. Quatro são pesquisadores titulares com doutorado, três são tecnologistas seniores: o primeiro possui doutorado, o segundo possui mestrado e, o terceiro, nível superior. Um é analista em C&T sênior com mestrado, dois são técnicos com ensino médio e o último é assistente em C&T com ensino médio. Tal diversidade de atuação e de formação acadêmica permitiu extrair reflexões importantes, sendo uma delas a de que as dificuldades, assim como as experiências bem sucedidas, as inquietações e as perspectivas são compartilhadas e ocorrem de maneira muito similar.

Os servidores públicos participantes da pesquisa indicaram orgulho em trabalhar no Instituto de Pesquisas, acreditam na excelência da Instituição, afirmam exercer funções que lhes proporcionam prazer e satisfação pessoal, consideram-se alinhados e capacitados para cumprir com a missão institucional, produzindo e oferecendo serviços que trazem benefícios para o Brasil e para sua população, partilham da visão de futuro do Instituto, trabalhando e contribuindo para que a Instituição se mantenha como uma referência nacional e internacional, e acreditam nos valores do Instituto, baseados essencialmente em princípios éticos, transparentes e íntegros.

Em relação às condições de trabalho que experimentam, os participantes admitem passar por um período de dificuldades, situando a condição atual como diferente daquela em que consideram ter sido um período de ascensão e afirmação da Instituição. Nesse contexto, é importante ressaltar que esse ambiente organizacional sofre um conjunto de forças externas e internas que, potencialmente, influenciam o desempenho organizacional, não dependendo das competências pessoais e profissionais dos servidores públicos, mas que caracteriza a inter-relação que ocorre entre dois ambientes específicos, quais sejam, o da esfera governamental (macrossistema = ambiente mais distante), que interfere no dia a dia de trabalho dos servidores (microssistema imediato).

No caso dos servidores participantes deste estudo há uma característica comum a todos, qual seja a de, ao invés de exercerem seu direito de opção pela aposentadoria, preferirem permanecer trabalhando, por acreditarem possuir ainda condições para obtenção de mais objetivos pessoais e institucionais, o que, em tese, justifica o adiamento da decisão de se aposentar. Em decorrência desse fato, há indicadores que sugerem que esses servidores experimentam um conjunto de disposições (movimentação e sustentação dos processos proximais), o que gera uma tensão permanente entre suas disposições geradoras e disposições disruptivas, prevalecendo, até esse momento, as geradoras que os fazem continuar trabalhando. Isso indica que os servidores se utilizam de seus recursos bioecológicos ativos,

lançando mão de experiências e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos, o que lhes permite prosseguir com suas carreiras e perseguir seus objetivos.

Embora tenham referido não pensarem muito em seu processo de envelhecimento, dando pouca atenção a esse aspecto de suas vidas, pode-se supor que os servidores públicos acumularam, nos anos de vivência, os conhecimentos inerentes a quem não somente experimentou situações favoráveis e de facilidades, mas provavelmente chegaram até esse momento acumulando vasto conjunto de conhecimentos teóricos e práticos, só possíveis em função de seus esforços contínuos ao longo de vários anos.

É essa somatória de saberes subjetivos que, em tese, compõe suas disposições geradoras e agora os favorece, permitindo-lhes saber enfrentar as forças dos contextos – manifestadas em seus momentos de dificuldades no ambiente do trabalho –, exercer a liberdade de expressão e externar suas opiniões críticas, sem perder o controle. Pode-se concluir que as características da maturidade profissional e pessoal – como a experiência, a visão de médio e longo prazos, a senioridade, o bem-estar subjetivo e a satisfação na velhice – são considerados bons indicadores do atendimento às demandas físicas, emocionais e sociais do indivíduo idoso.

Por se tratar, neste estudo, do processo de envelhecimento e seus impactos no desenvolvimento humano de servidores públicos, e também em função de os participantes da pesquisa admitirem o desejo de trabalhar o maior tempo possível, considera-se pertinente abordar brevemente a experiência do Instituto de Pesquisas quanto à longevidade de pessoas idosas no trabalho, embora ainda esteja limitada à idade de 70 anos, mas já com estudos avançados para ampliação desse limite para 75 anos. Tal cenário se observa no Brasil e no mundo globalizado, com o crescente aumento da expectativa de vida das pessoas, que já exige mais anos de trabalho para não inviabilizar a Previdência Social que, no Brasil, já opera com déficit, tanto a dos trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), como também o Plano de Seguridade do Servidor Público (PSS). Por essa razão, já ocorreram mudanças no serviço público federal, com limitações de valores de aposentadorias para novos servidores que foram admitidos por concurso público a partir de 2013, os quais estão submetidos ao Regime de Previdência Complementar.

Entre os participantes desta pesquisa, há dois servidores da carreira de gestão (área-meio), enquanto os demais respondentes pertencem à área de pesquisa (área-fim). Nesse aspecto, a análise permitiu buscar algum indicador que permitisse diferenciar o processo de envelhecimento entre os servidores dessas duas áreas, concluindo-se não haver, em princípio,

diferença nesse sentido. Tampouco existem estudos que abordem esse tema direta ou indiretamente. Isso não deixa, contudo, de ser uma abordagem a ser explorada em outras pesquisas, que possam melhor averiguar tal possibilidade.

Em relação ao aspecto da valorização profissional, observou-se que há uma predominância de servidores públicos do Instituto de Pesquisas que não se sentem valorizados pelas suas realizações e pelo tempo de dedicação à Instituição e, conseqüentemente, ao país. Por meio da análise dos resultados obtidos, depreende-se que a situação da Instituição, com a perda contínua de servidores e sem recomposição, é um indicador significativo da falta de importância que a área de Ciência, Tecnologia e Inovação vem merecendo por parte do Governo Federal. A análise dos depoimentos dos servidores sugere que eles se consideram envolvidos com o que ocorre com o Instituto de Pesquisas, sentindo-se também envolvidos e atingidos pela desvalorização dessa área. Para os participantes, se o Governo Federal não valoriza essa área estratégica para o país e tampouco a Instituição, também não reconhece a importância de seus servidores. Ainda nesse sentido, é sugestivo que questões de relacionamento pessoal com chefias ou mesmo com a direção do Instituto também tenham trazido algum viés de desconforto em suas respostas.

Quanto ao envelhecimento, os servidores públicos do Instituto de Pesquisas manifestam preocupação com o surgimento de doenças graves com o avançar da idade, as quais possam lhes incapacitar e prejudicar seus familiares, com a eventual necessidade de cuidados especiais. Nesse sentido, o participante 1 mostra-se apreensivo em função da imprevisibilidade de despesas que, dificilmente, serão cobertas com seus proventos, além da incerteza em conseguirem manter um plano de saúde, visto que muitas operadoras desses serviços no país experimentam grave crise, em decorrência dos aumentos expressivos dos procedimentos médicos, laboratoriais e hospitalares. É fato que tal situação fez surgir, de alguns anos para cá, a figura da 'Judicialização da Saúde', na qual tanto os usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) quanto os dos planos privados, têm que buscar proteção nos tribunais judiciais para acessar serviços de média e alta complexidade.

Quanto ao fato de relacionar o envelhecimento ao momento para requerer a aposentadoria, conclui-se que os participantes não apresentaram uniformidade em suas respostas, havendo ao menos dois deles que pretendem trabalhar até quando a legislação permitir, ou seja, até os 70 anos de idade. Os demais admitem alguma ligação, em especial quando se referem às condições físicas e de saúde, aceitando que é razoável que se aposentem quando não se sentirem mais tão motivados para trabalhar. Houve, contudo, ponderações

quanto a limites físicos e mentais, relacionados ao cansaço ao longo de uma jornada completa de trabalho. Nesse aspecto, dois servidores entendem que seria desejável um tempo de trabalho diário flexível.

Identificou-se indicativos de que seria desejável a adoção de um programa específico para preparação para a aposentadoria. Sabe-se que, apesar de haver legislação contemplando esses programas, o que existe até o momento são iniciativas isoladas, tanto no setor público como na iniciativa privada. Basta citar que a Política Nacional do Idoso contempla a previsão da criação e estímulo para manutenção de Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPA), tanto no setor público quanto no privado, e com antecedência mínima de dois anos do possível afastamento.

Também no Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003), em seu art. 28, item II, está expresso: “O poder público criará e estimulará programas de preparação dos trabalhadores para a aposentadoria, com antecedência mínima de um ano, por meio de estímulo a novos projetos sociais, conforme seus interesses, e de esclarecimento sobre os direitos sociais e de cidadania”. Sobre o tema, há debates, nas áreas pública e privada, e o consenso é de que tais programas implicariam em inúmeros benefícios, caso fossem efetivados. Não é o que ocorre no Instituto de Pesquisas.

Cabe salientar que o principal objetivo desses programas não é aconselhar o servidor público para sair ou ficar na organização, mas representar para as organizações públicas valiosa oportunidade de demonstrar para seus colaboradores, de maneira prática e efetiva, que há real preocupação com o seu pós-carreira, o que não deixa, em última análise, de ser uma forma de valorização e reconhecimento da importância dos servidores. Esses, por sua vez, de maneira individual e coletiva, devem cobrar de seu empregador e de seus representantes de classe que essa reivindicação torne-se uma conquista para todos.

Em função do que foi observado nesta investigação, entende-se que o Instituto de Pesquisas deve planejar e investir em um programa específico para a sucessão de seus servidores, principalmente para evitar a perda de conhecimentos que já ocorre por conta da aposentadoria dos colaboradores que atuavam há mais de 25 anos na instituição.

As consequências do envelhecimento e da longevidade no trabalho para todas as organizações, em especial as públicas – em função de suas limitações de recursos humanos e financeiros – representam um sério desafio, que necessita ser enfrentado com políticas públicas que não fiquem somente no papel e nas legislações. Dentre os resultados deste estudo, a princípio sem registro de pesquisa similar, podem-se inter-relacionar conhecimentos

que até então vinham sendo investigados de maneira isolada, demonstrando que há muitas possibilidades para que este tipo de pesquisa, se ampliada, propicie conhecer melhor os impactos da cultura organizacional e do processo de envelhecimento no desenvolvimento humano de servidores públicos.

Conclui-se, também, que há indicativos de que os servidores públicos federais deste Instituto de Pesquisas, em decorrência das inter-relações pessoais e coletivas ocorridas neste microssistema, das pressões da cultura organizacional, do processo de envelhecimento e das forças dos contextos, tiveram suas trajetórias submetidas à predominância de demandas geradoras, afetando-os positivamente em seu desenvolvimento humano pela maneira progressiva e mútua dessas relações ocorridas entre o contexto imediato do seu microssistema e o macrossistema.

Como pesquisador voltado à investigação sobre os contextos e as práticas do desenvolvimento humano, tive o privilégio de conhecer mais a fundo o cenário no qual construí minha trajetória profissional e, assim, compreender o processo de envelhecimento sob outra perspectiva, mais enriquecedora.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, V. C. S. **Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) do Ministério da Saúde: um Estudo Exploratório em Brasília**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) – Universidade Católica de Brasília. Brasília, DF: UCB, 2011.

ALBUQUERQUE, C. *et al.* A Situação Atual do Mercado da Saúde Suplementar no Brasil e Apontamentos para o Futuro. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 5, p. 1421-1430, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v13n5/08.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2013.

ALBUQUERQUE, C. M. S.; OLIVEIRA, C. P. F. Saúde e Doença: Significações e Perspectivas em Mudança. **Millenium** – Revista do Instituto Politécnico de Viseu, Portugal, n. 25, jan. 2002. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millenium/Millenium25/25_27.htm>. Acesso em: 30 jun. 2012.

ALMEIDA, A. K.; MAIA, E. M. C. Amizade, Idoso e Qualidade de Vida: Revisão Bibliográfica. **Psicologia em Estudo**, Maringá, PR, v. 15, n. 4, p. 743-750, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v15n4/v15n4a09.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2013.

ALMEIDA FILHO, N. Qual o Sentido do Termo Saúde? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 16, p. 300-301, abr./jun, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/csp/v16n2/2080.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

ANDRADE, E. T. **O Processo de Implementação da Política de Atenção à Saúde do Trabalhador em Instituições Públicas Federais: O Desafio da Integralidade**. 2009. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2009. Disponível em: <http://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/2522/1/ENSP_Disserta%C3%A7%C3%A3o_Andrade_Elsa_Tom%C3%A9.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2013.

ANTUNES, R. Trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011, p. 432-437.

_____. Material e Imaterial. **Folha de S. Paulo**, Caderno Mais, São Paulo, 13 ago. 2000. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs1308200004.htm>>. Acesso em: 01 nov. 2014.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BEAUVOIR, S. **A Velhice**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1990.

BENETTI, I. C., VIEIRA, M. L.; CREPALDI, M. A.; SCHNEIDER, D. R. Fundamentos da Teoria Bioecológica de Urie Bronfenbrenner. **Pensando Psicologia**, Universidad Cooperativa de Colômbia, v. 9, n. 16, p. 89-99, 2013. Disponível em: <revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/download/620/585>. Acesso em: 29 jan. 2014.

BENITES, L. F. R. A Governamentalização do Estado Contemporâneo: Uma Cartografia dos Mecanismos Estatais de Controle. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 274-303, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/5496/3127>>. Acesso em: 11 nov. 2014.

BIREME – BIBLIOTECA REGIONAL DE MEDICINA. **Biblioteca Virtual em Saúde – BVS**. (Banco de Dados). Disponível em: <<http://www.bireme.br/php/index.phpdados>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

BORGES, M. A. A. (Ed.). **Coletânea do I Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica da Ciência e Tecnologia em Institutos Públicos de Pesquisa**. São José dos Campos, SP: Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais 2012. Disponível em: <<http://urlib.net/8JMKD3MG P7W/3BK3HJP>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

_____. **O Papel da Liderança no Desenvolvimento da Cultura de Inovação em um Instituto Público de Pesquisa**. 2010. Monografia (MBA em Gestão Estratégica da Ciência e Tecnologia em Institutos de Pesquisa Públicos) - Programa FGV in Company. São José dos Campos, SP: INPE, 2010. Disponível em: <<http://urlib.net/8JMKD3MGP7W/39GAA2E>>. Acesso em: 09 dez. 2012.

BORIM, F. S. A. et al. Capacidade funcional e quedas. In: GUARIENTO, M. E.; NERI, A. L. (Orgs.). **Assistência ambulatorial ao idoso: Dados do Estudo Fibra Campinas**. Campinas, SP: Alínea, 2010, p. 171-186.

BOSCARDIN, E. F. **Servidor Público: Um Enfoque para a Atualidade**. Curitiba: Associação dos Oficiais de Justiça Avaliadores Federais do Estado do Paraná, 2011. **Disponível em:** <http://www.assojafpr.org.br/img/doc/servidor_publico_20110113.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS**. (Banco de Dados). 2012. Disponível em: <<https://www2.siapenet.gov.br/saude/>>. Acesso em: 01 dez. 2012.

_____. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. **Plano Diretor 2012-2015: Planejamento Estratégico do INPE**. São José dos Campos, SP: jul. 2011, 57 p. Disponível em: <http://www.inpe.br/noticias/arquivos/pdf/Plano_diretor_miolo.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2013.

_____. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – SAE. **O Brasil em 2022**. Brasília, DF: SAE, Nov. 2010. Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/brasil2022/?p=475>>. Acesso em: 25 dez. 2014.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 6.833**, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Brasília, DF: Casa Civil, 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm>. Acesso em: 12 mai.2013.

_____. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Promoção da Saúde e Prevenção de Riscos e Doenças na Saúde Suplementar: Manual Técnico**. 2. ed. rev. e atual. Rio de

Janeiro: ANS, 2007. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/portal/upload/biblioteca/manual_ans.pdf>. Acesso em: 19 set. 2012.

_____. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Saúde da Pessoa Idosa**. Portaria nº 2.528, de 19 de outubro de 2006. Aprova a Política Nacional de Saúde da Pessoa Idosa. Brasília, DF: 2006a. Disponível em: <<http://dtr2001.saude.gov.br/sas/PORTARIAS/Port2006/GM/GM-2528.htm>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

_____. Presidência da República. **Lei nº 11.302**, de 10 de maio de 2006. Altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Brasília, DF: Casa Civil, 2006b. Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2006/11302.htm>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

_____. Presidência da República. **Emenda Constitucional nº 41**, de 16 de dezembro de 2003. Modifica os Artigos 37, 40, 42, 48, 96, 149 e 201 da Constituição Federal, revoga o inciso IX do § 3 do art. 142 da Constituição Federal e dispositivos da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, e dá outras providências. Brasília, DF: Casa Civil, 2003a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc41.htm>. Acesso em: 18 ago.2012.

_____. Presidência da República. **Estatuto do Idoso**. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Brasília, DF: Casa Civil, 2003b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm>. Acesso em: 23 dez.2014.

_____. Presidência da República. **Emenda Constitucional nº 19**, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Casa Civil, 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 17 jun. 2013.

_____. Presidência da República. **Lei Nº 9.527**, de 10 de dezembro 1997. Conversão da Medida Provisória nº 1.595-14, de 10 de dezembro de 1997. Brasília, DF: Casa Civil, 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9527.htm>. Acesso em: 18 ago.2012.

_____. Presidência da República. **Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais**. Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993. Dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências. Brasília, DF: Casa Civil, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8691.htm>. Acesso em: 18 ago.2012.

_____. Presidência da República. **Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União**. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Casa Civil, 1990a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm>. Acesso em: 18 mai.2014.

_____. Presidência da República. **Lei nº 8.142**, de 28 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. Brasília, DF: Casa Civil, 1990b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18142.htm>. Acesso em: 18 dez.2014.

_____. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Casa Civil, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 18 mai.2014.

_____. Ministério da Saúde. **Anais da 8ª Conferência Nacional de Saúde**, Brasília, DF, 17-21 mar. 1986a. Brasília, DF: Centro de Documentação do Ministério da Saúde, 1987. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/8conf_nac_anais.pdf>. Acesso em: 18 mai.2014.

_____. Ministério da Saúde. **8ª Conferência Nacional de Saúde, Brasília, DF, 17-21 mar. 1986: Relatório Final**. Brasília, DF: 1986b. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/biblioteca/relatorios/relatorio_8.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2014.

BRESSAN, M. A. L. C. **A Significação do Trabalho e da Aposentadoria: o Caso dos Servidores da Universidade Federal de Viçosa**. 2011. Dissertação (Mestrado em Economia Doméstica) – Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, MG: UFV, 2011.

BRONFENBRENNER, U. **Bioecologia do Desenvolvimento Humano: Tornando os Seres Humanos Mais Humanos**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

_____. **A Ecologia do Desenvolvimento Humano: Experimentos Naturais e Planejados**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2002.

BUSS, P. M. Promoção da Saúde e Qualidade de Vida. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n.1, p. 163-177, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v5n1/7087.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMPOS, G. W. S. Saúde Pública e Saúde Coletiva: Campo e Núcleo de Saberes e Práticas. **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 3, n. 1-2, p. 51-74, jan/dez. 2000. Disponível em: <<http://www.revistas.ufg.br/index.php/fchf/article/viewFile/456/440>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

CANIZARES, J. C. L.; JACOB FILHO, W. Fatores de Risco à Senilidade na Transição à Aposentadoria. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, V. 14, n. 3, p. 425-432, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbgg/v14n3/v14n3a03.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2013.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Banco Digital de Teses e Dissertações – BDTD**. (Banco de Dados). Disponível em: <<http://bancodeteses.capes.gov.br/>>. Acesso em: 12 out. 2014.

CARNEIRO, P. F. B. Mito da Caverna: Uma Reflexão Atual. **Revista Filosofia**, n. 23, 2010. Disponível em: <<http://filosofia.uol.com.br/filosofia/ideologia-sabedoria/23/mito-da-caverna-uma-reflexao-atual-178922-1.asp>>. Acesso em: 20 mai. 2014.

CECCONELLO, A.; KOLLER, S. H. Inserção Ecológica na Comunidade: Uma Proposta Metodológica para o Estudo de Famílias em Situação de Risco. In: KOLLER, S. H. (Ed.). **Ecologia do Desenvolvimento Humano: Pesquisa e Intervenção no Brasil**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, p. 267-291.

COPETTI, F.; KREBS, R. J. As Propriedades da Pessoa na Perspectiva do Paradigma Ecológico. In: KOLLER, S. H. (Org.). **Ecologia do Desenvolvimento Humano: Pesquisa e Intervenção no Brasil**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, p. 67-89.

CÔRTE, B.; MERCADANTE, E. F.; ARCURI, I. G. (Orgs.). **Velhice, Envelhecimento, Complex(idade)**. São Paulo: Vetor, 2005.

COSTA, F. L. Brasil: 200 Anos de Estado; 200 anos de Administração Pública; 200 Anos de Reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 42, p. 829-874, set./out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2013.

CRUZ, M. A. G. **Adiando o Pós-Carreira**: um Estudo sobre os Fatores que Levam Servidores Federais a Adiar a Aposentadoria em uma Instituição de Pesquisa. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté. Taubaté, SP: UNITAU, 2011.

DEBERT, G. G. Velho, Terceira Idade, Idoso ou Aposentado? Sobre Diversos Entendimentos Acerca da Velhice. **Revista Coletiva**, Recife, v. 5, jul./set. 2011. Disponível em: <http://www.coletiva.org/site/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=56&Itemid=76&idrev=8>. Acesso em: 26 jul. 2013.

DE VITTA, A.; NERI, A. L.; PADOVANI, C. R. Saúde Percebida em Homens e Mulheres Sedentários e Ativos, Adultos Jovens e Idosos. **Salusvita**, Bauru, SP, v. 25, n. 1, p. 23-34, 2006. Disponível em: <http://www.usc.br/biblioteca/salusvita/salusvita_v25_n1_2006_art_02.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2012.

DE VITTA, A. **Bem-estar Físico e Saúde Percebida**: Um Estudo Comparativo entre Homens e Mulheres Adultos e Idosos Sedentários e Ativos. 2001. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP: UNICAMP, 2001. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000225779>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

DIAS, T. L. **Modelo de Sistemas Viáveis em Organizações Públicas**: Um Estudo de Caso da Função de Planejamento de Informações Estratégicas para Informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: FJP, 1998.

DIESAT – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTUDOS E PESQUISAS DE SAÚDE E DOS AMBIENTES DE TRABALHO (Banco de Dados). Disponível em: <<http://www.diesat.org.br/>>. Acesso em: 28 fev. 2013.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DOMINGUES, M. A. C.; HERNANDES, E. S. C. Níveis de atenção à saúde da pessoa idosa no Brasil. In: GUARIENTO, M. E.; NERI, A. L. (Orgs.). **Assistência ambulatorial ao idoso: Dados do Estudo Fibra Campinas**. Campinas, SP: Alínea, 2010, p. 57-66.

DRUCKER, P. F. **O Melhor de Peter Drucker: O Homem, a Administração, a Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2006.

DUARTE, R. M. Servidor idoso impedido de trabalhar tem a dignidade ferida. **Boletim de Notícias Consultor Jurídico** – Conjur. Brasília, DF, 23 abr. 2014. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2014-abr-23/rodrigo-duarte-servidor-idoso-impedido-trabalhar-dignidade-ferida>>. Acesso em: 29 jan. 2015.

DUSSAULT, G. A Gestão dos Serviços Públicos de Saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, p. 8-19, 1992. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/14106/a-gestao-dos-servicos-publicos-de-saude-caracteristicas-e-exigencias>>. Acesso em: 11 dez. 2014.

EU-OSHA – AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. (Banco de Dados). Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/about/index_html>. Acesso em: 21 abr. 2014.

FÈLIX, E. G. **Disponíveis no Trabalho, Disponíveis para a Vida? Saúde-doença, Trabalho e Relações Pessoais de Servidores Públicos Federais Postos em Disponibilidade no Governo Collor**. 2011. Dissertação. (Mestrado em Ciências na área de Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca – Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2011. Disponível em: <bvssp.icict.fiocruz.br/lildbi/docsonline/get.php?id=2420>. Acesso em: 19 mai. 2013.

FERREIRA, A. B. (Org.) **Saúde e Envelhecimento: Criando Mecanismos de Rede na Atenção Primária à Saúde**. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2012.

FERREIRA, D. O.; PEREIRA, L. M. **Servidor Público – Estabilidade**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão Pública) – Instituto Federal Sul de Minas Gerais. Muzambinho, MG, 2012. Disponível em: <<http://www.amog.org.br/amogarquivos/TCCPOS-TURMA-2012/Danilo-Ogrodnik-Ferreira.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2014.

FERREIRA, O. G. L.; MACIEL, S. C.; SILVA, A. O. *et al.* Significados Atribuídos ao Envelhecimento: Idoso, Velho e Idoso Ativo. **Psico-USF** – Revista da Universidade São Francisco, Itatiba, SP, v. 15, n. 3, p. 357-364, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v15n3/v15n3a09.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2014.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L. A. Arqueologia Teórica e Dilemas Metodológicos dos Estudos sobre Cultura Organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 273-292.

FLEURY, M. T. L. Estórias, Mitos, Heróis: Cultura Organizacional e Relações de Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 27, p. 7-18, out./dez. 1987. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901987000400003.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2013.

FRANCISCO NETO, J. **Serviço Público e Cidadania**. Blog do AFR.com – Espaço Independente para Integração dos Auditores Fiscais da Receita Estadual. São Paulo, ago. 2012. Disponível em: <<http://blogdoaf.com/articulas/joao-francisco-neto/servico-publico-e-cidadania/>>. Acesso em: 5 set. 2013.

FREIRE NETO, J. B. **Carta Aberta à População Brasileira**. Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia aponta avanços e fragilidades da atenção à saúde do idoso. Rio de Janeiro: 15 set. 2014. Disponível em: <http://portal.cfm.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25049:carta-da-sociedade-brasileira-de-geriatria-e-gerontologia-chama-atencao-para-avancos-e-fragilidades-da-atencao-a-saude-do-idoso&catid=3>. Acesso em: 22 dez. 2014.

FREIRE, S. A. **Metas pessoais**. In: NERI, A. L. (Org.). **Palavras-Chave em Gerontologia**. Campinas, SP: Alínea, 2008, p.142-143.

FREIRE, S. A.; RESENDE, M. C. Estudos e Intervenções para a Promoção da Velhice Satisfatória. **Psicologia para América Latina**, México, n. 14, out. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 26 jun. 2012.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Sanitarista: Reforma Sanitária. **Biblioteca Virtual Sergio Arouca**. Disponível em: <<http://bvsarouca.icict.fiocruz.br/sanitarista05.html>>. Acesso em 15 dez. 2014.

GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 64-89.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDSCHMIDT, C. Sucessão e Conhecimento na Empresa. **Portal RH.com.br**, 05 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8410/sucessao-e-conhecimento-na-empresa.html#>>. Acesso em: 20 mai. 2014.

GOMES, R. A Análise de Dados em Pesquisa Qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. *et al.* (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2010, p. 67-80

GRIGÓRIO, D. A. **Teses e Dissertações em Saúde pública e Portarias do Ministério da Saúde**: Estudos de uma Década sob a Ótica do DECS. 2002. Dissertação. (Mestrado em Saúde Pública) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2002. Disponível em: <http://portalties.icict.fiocruz.br/transf.php?script=thes_chap&id=00011701&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 fev. 2013.

GRISCI, C. L. I. Trabalho Imaterial (Verbetes). In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 2 ed. Porto Alegre, 2011, p. 456-458.

HOLZMANN, L. Fordismo. (Verbete). In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 2 ed. Porto Alegre, 2011, p. 199-203.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da População do Brasil por Sexo e Idade para o Período 1980-2050 – Revisão 2008**. Informação Demográfica e Socioeconômica, n. 24. Rio de Janeiro: IBGE, 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2008/projecao.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2014.

INPE – INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS. **História**. Disponível em: <<http://www.inpe.br/institucional/historia.php>>. Acesso em: 07 jun. 2012.

JARDIM, V. C. F. S.; MEDEIROS, B. F.; BRITO, A. M. Um Olhar sobre o Processo do Envelhecimento: A Percepção de Idosos sobre a Velhice. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 25-34, 2006. Disponível em: <http://revista.unati.uerj.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-98232006000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 abr. 2013.

KEINERT, T. M. M.; ROSA, T. E. C. Direitos Humanos, Envelhecimento Ativo e Saúde da Pessoa Idosa: Marco Legal e Institucional. **BIS – Boletim do Instituto de Saúde**, São Paulo, n. 47, p. 4-8, abr. 2009. Disponível em: <http://periodicos.ses.bvs.br/pdf/bis/n47/a01_bisn47.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2012.

LACAZ, F. A. C. O Campo Saúde do Trabalhador: Resgatando Conhecimentos e Práticas sobre as Relações Trabalho-Saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 757-766, abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v23n4/02.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. **Trabalho Imaterial: Formas de Vida e Produção da Subjetividade!** Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEITE, J. A. P. **Estresse, Estratégias de Enfrentamento e Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho: Um Estudo em um Instituto de Pesquisas**. 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté. Taubaté, SP: UNITAU, 2009.

LIMA, A. P.; DELGADO, E. I. A Melhor Idade do Brasil: Aspectos Biopsicossociais Decorrentes do Processo de Envelhecimento. **REFUM – Revista de Educação Física Ulbra e Movimento**, Ji-Paraná, RO, v. 1, n. 2, p. 76-91, set./out. 2010. Disponível em: <<http://revista.ulbrajp.edu.br/ojs/index.php/actabrasileira/article/view/630/142>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

LOPES JÚNIOR, E. P.; PAIVA, T. A.; MUZZIO, H.; COSTA, F. J. Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em uma organização policial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1821-1845, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n6/a10v45n6.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um Olhar Estratégico sobre a Organização**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e Saúde no Trabalho: Aspectos Conceituais e Metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 6, p. 59-78, 2003. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2012.

MARTINS, E.; SZYMANSKI, H. A Abordagem Ecológica de Urie Bronfenbrenner em Estudos com Famílias. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 63-77, jun. 2004. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v4n1/v4n1a06.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2012.

MARTINS, I. **Gestão por Competências em Organizações Públicas: O Processo de Transformação Organizacional e seus Impactos Junto aos Servidores na Secretaria Estadual de Administração e Recursos Humanos (SEARH/RN)**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal: UFRN, 2011.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

MENEZES, G. S. **Aposentar ou Continuar Trabalhando? Fatores Relevantes na Decisão da Aposentadoria por Servidores Públicos Federais**. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade Salgado de Oliveira. Niterói, RJ: UNIVERSO, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.int.gov.br:8080/repositorio/bitstream/123456789/386/1/TESE%20GUSTAVO%20-%20Vers%C3%A3o%20entregue%20e%20publicada.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2013.

MINAYO-GOMEZ, C. Campo da Saúde do Trabalhador: Trajetória, Configuração e Transformações. In: MINAYO-GOMEZ, C.; MACHADO, J. M. H.; PENA, P. G. L. (Orgs.). **Saúde do Trabalhador na Sociedade Brasileira Contemporânea**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011, p. 320-350.

MINAYO, M. C. S. Visão Antropológica do Envelhecimento Humano. In: **Velhices: Reflexões Contemporâneas**. Edição Comemorativa dos 60 anos SESC e PUC-SP. São Paulo: SESCSP/PUCSP, 2006, p. 47-55.

_____. Saúde-doença: Uma Concepção Popular da Etiologia. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 363-381, dez. 1988. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v4n4/03.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

MINAYO, M. C. S.; COIMBRA JÚNIOR, C. E. A. (Orgs.). **Antropologia, Saúde e Envelhecimento**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2002. Disponível em: <<http://static.scielo.org/scielobooks/d2frp/pdf/minayo-9788575413043.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

MONTEIRO, D. M. R. **Aposentadoria: Ponto de Mutação?: Resignificando os Afetos e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MOTTA, L. B.; AGUIAR, A. C. Novas Competências Profissionais em Saúde e o Envelhecimento Populacional Brasileiro: Integralidade, Interdisciplinaridade e Inter-

setorialidade. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 363-372, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v12n2/a12v12n2.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2012.

NADER, H. B. A Aberração do Troca-troca. **Jornal da Ciência**: Publicação da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência – SBPC, São Paulo, 18 mar. 2014. Disponível em: <<http://www.jornaldaciencia.org.br/Detail.php?id=92192>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

NARVAZ, M. G.; KOLLER, S. H. O Modelo Bioecológico do Desenvolvimento Humano. In: KOLLER, S. H. (Org.). **Ecologia do Desenvolvimento Humano**: Pesquisa e Intervenção no Brasil. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, p. 55-69.

NERI, A. L. Saúde e Envelhecimento: Prevenção e Promoção. As Necessidades Afetivas dos Idosos. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Envelhecimento e Subjetividade**: Desafios para uma Cultura de Compromisso Social. Brasília, DF: Conselho Federal de Psicologia, 2008, p. 103-110. Disponível em: <http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2009/05/livro_envelhecimentoFINAL.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2015.

_____. (Org.). **Palavras-chave em Gerontologia**. Campinas, SP: Alínea, 2008.

_____. As Políticas de Atendimento aos Direitos da Pessoa Idosa Expressas no Estatuto do Idoso. **A Terceira Idade**, São Paulo, n. 34, 2005. Disponível em: <<http://cev.org.br/biblioteca/as-politicas-atendimento-aos-direitos-pessoa-idosa-expressas-estatuto-idoso>>. Acesso em: 14 jan. 2015.

_____. Envelhecimento e Qualidade de Vida na Mulher. **Anais do 2º Congresso Paulista de Geriatria e Gerontologia 2001**. Campinas, SP: 2001. Disponível em: <<http://portaldoenvelhecimento.org.br/artigos/maio2007/2congresso.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

NEVES, R. Apertem os cérebros, o emprego sumiu. **Revista Época**, n. 496, p. 75-76, 16 nov. 2007. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG80082-6077-496,00.html>>. Acesso em: 14 jun. 2013.

NOGUEIRA, D. C. A. Definindo Saúde, Meio Ambiente, Saúde do Trabalhador e o Papel das Organizações Governamentais. **Portal SENAC-SP**, São Paulo, 2005. Disponível em: <www1.sp.senac.br/hotsites/arquivos_materias/sigas2005/res_07.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2013.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE**: Brasil 2010 – Governo Federal. Traduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasil. Brasília, DF: MPOG, 2010. Disponível em: <<http://www.oecd.org/editions>>. Acesso em: 29 abr. 2012.

OLIVEIRA, C. A. H. S.; SOUZA, T. M. C. Formação Profissional do Assistente Social na Contemporaneidade: Aspectos da Interdisciplinaridade. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, SP, v. 2, n. 1, p. 1-6, 2007. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/index.php/iberoamericana/article/viewFile/455/334>>. Acesso em: 31 jul. 2012.

OLIVEIRA, M. A. C.; EGRY, E. Y. A Historicidade das Teorias Interpretativas do Processo Saúde-Doença. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 9-15, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reensp/v34n1/v34n1a02.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2013.

OMS – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Envelhecimento Ativo: Uma Política de Saúde**. Brasília, DF: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/envelhecimento_ativo.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2012.

_____. **Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde**. Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde para a Família de Classificações Internacionais – CIF. São Paulo: EDUSP, 2003.

_____. **Segunda Assembleia Mundial Sobre Envelhecimento, Madri, 2002**. Centro de Informação das Nações Unidas em Portugal divulga nota à imprensa sobre a aprovação do plano de ação. Disponível em: <<https://www.unric.org/html/portuguese/ecosoc/ageing/idosos-final.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2013.

_____. **Declaração de Alma-Ata**. Conferência Internacional Sobre Cuidados Primários de Saúde. Alma-Ata, URSS (Cazaquistão), 6-12 de setembro de 1978. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/coletiva/uploadArq/Alma-Ata.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

ORLANDO, V.; KUGA, H. K. Os Satélites SCD1 E SCD2 da Missão Espacial Completa Brasileira – MECB. In: WINTER, O. C.; PRADO, A. F. B. A. (Orgs.). **A Conquista do Espaço: Do Sputnik à Missão Centenário**. São Paulo: Livraria da Física, 2007, p. 151-176.

_____. Rastreamento e Controle de Satélites do INPE. In: WINTER, O. C.; PRADO, A. F. B. A. (Orgs.). **A Conquista do Espaço: Do Sputnik à Missão Centenário**. São Paulo: Livraria da Física, 2007, p. 177-207.

PEREIRA, P. M. **Rede Social no Cuidado ao Idoso Após Acidente por Quedas: Uma Abordagem Bioecológica à Enfermagem**. 2011. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Faculdade de Enfermagem, Universidade Federal de Pelotas, 2011. Pelotas, RS: UFP, 2011. Disponível em: <<http://pgenfermagem.ufpel.edu.br/site/uploads/dissertacoes/3416a75f4cea9109507cacd8e2f2aefc.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

PINTO, L. K. B. **Vida, Saúde, Otimismo e Participação: O Equilíbrio em um Envelhecer Saudável**. Catanduva, SP: Imprensa Catanduvense Editora e Produções Gráficas Ltda., 2002.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 40, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2012.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, DF, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v33n1/v33n1a15.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2014.

RIBEIRO, O.; PAÚL, C. (Orgs.). **Manual do Envelhecimento Activo**. Lisboa, Portugal: Lidel, 2011.

RIBEIRO, P. C. C.; NERI, A. L.; CUPERTINO, A. P. F. B.; YASSUDA, M. S. Variabilidade no Envelhecimento Ativo Segundo Gênero, Idade e Saúde. **Psicologia em Estudo**, Maringá, PR, v. 14, n.3, p. 501-509, jul./set. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v14n3/v14n3a11.pdf>>. Acesso em 10 nov. 2014.

RIGHETTI, S.; MORAES, F. T. Fiocruz, Embrapa e Inpe lideram pesquisa no país, diz novo ranking. **Folha de S. Paulo**, Ciência, 02 jun. 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ciencia/2014/06/1463518-fiocruz-embrapa-e-inpe-lideram-pesquisa-no-pais-diz-novo-ranking.shtml>>. Acesso em: 28 dez. 2014.

SALZEDAS, P. L.; BRUNS, M. A. T. O Corpo em Transformação: A Silenciosa Passagem pelo Tempo. In: BRUNS, M. A. T.; DEL-MASSO, M. C. S. (Orgs.). **Envelhecimento Humano: Diferentes Perspectivas**. Campinas, SP: Alínea, 2007, p. 13-21.

SANTOS, J. L. F. Demografia: Estimativas e Projeções: Medidas de Fecundidade e Mortalidade para o Brasil no Século XX. In: **Atlas Nacional do Brasil Milton Santos**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010, p. 117. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=POP210>>. Acesso em: 19 mai. 2014.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura Organizacional e Desempenho: Pesquisa, Teoria e Aplicação**. Lorena, SP: Stiliano, 2000.

SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a11.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

SBGG – SOCIEDADE BRASILEIRA DE GERIATRIA E GERONTOLOGIA. **Envelhecimento no Brasil e Saúde do Idoso: SBGG divulga Carta Aberta à população**. Rio de Janeiro, 15 set. 2014. Disponível em: <<http://sbgg.org.br/envelhecimento-no-brasil-e-saude-do-idoso-sbgg-divulga-carta-aberta-a-populacao-2/>>. Acesso em: 23 dez. 2014.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHIRATO, M. A. R. **O Feitiço das Organizações: Sistemas Imaginários**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Empresa não é mãe: Entrevista concedida a Dorrit Harazim. **Revista Veja**, São Paulo, 14 abr, 1999. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/140499/p_011.html>. Acesso em: 05 nov. 2014.

SciELO – SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE. (Banco de Dados). Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/index.php>>. Acesso em: 26 out. 2014.

SCLIAR, M. História do Conceito de Saúde. **Revista Physis**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/physis/v17n1a03.pdf>> Acesso em: 28 nov. 2011.

SEGRE, M.; FERRAZ, F. C. O Conceito de Saúde. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 31, n. 5, p. 538-542, out. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v31n5/2334.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2012.

SILVA, J. L. L. O Processo Saúde-Doença e sua Importância para a Promoção da Saúde. **Informe-se em Promoção da Saúde**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 3-5, 2006. Disponível em: <<http://www.uff.br/promocaodasaude/o%20process.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2013.

SILVA, L. P.; FADUL, E. A Produção Científica sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: Um Convite à Reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 651-669, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/06.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2013.

SILVA, N. M. **Avaliação da Capacidade para o Trabalho do Servidor Público: Um Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2009. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal: UFRN, 2009. Disponível em: <[http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/14678/1/Neuma MS DISSERT.pdf](http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/14678/1/Neuma_MS DISSERT.pdf)>. Acesso em: 11 mai. 2014.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prendice Hall, 2008.

SOUZA, R. F.; MATIAS, H. A.; BRETAS, A. C. P. Reflexões sobre Envelhecimento e Trabalho. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 6, p. 2835-2843, set. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v15n6/a21v15n6.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2014.

TORRES, M. D. F. **Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VASCONCELOS, L. Setor Público: Capital Imaterial. **Desafios do Desenvolvimento – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**, Brasília, DF, ano 2, n. 13, ago. 2005. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=940:reportagens-materias&Itemid=39>. Acesso em: 20 nov. 2014.

VEIGA, T. Memórias de um Brasil Espacial. **Rolling Stone**, n. 66, mar. 2012. Disponível em: <<http://rollingstone.uol.com.br/edicao/edicao-66>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

VIANNA, L. A. C. **Processo Saúde-Doença**. Módulo Político Gestor – Especialização em Saúde da Família. Disponível em: <http://www.unasus.unifesp.br/biblioteca_virtual/esf/1/modulo_politico_gestor/Unidade_6.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2013.

VIEIRA, J. A. O Uso do Diário em Pesquisa Qualitativa. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, n. 5, p. 93-104, 2001/2002. Disponível em: <<http://seer.bce.unb.br/index.php/les/article/view/1348/1003>>. Acesso em 21 jun. 2014.

WADA, S. Os Benefícios da Gestão do Conhecimento para as Organizações. **Blog SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**. São Paulo, 29 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/sbgc/blog/os-beneficios-gestao-do-conhecimento-para-as-organizacoes>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

ZACCARELLI, L. M.; GODOY, A. S. Perspectivas do Uso de Diários nas Pesquisas em Organizações. **Cadernos EBAPE.BR – FGV**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, art. 10, p. 550-563, set. 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5172/3906>>. Acesso em: 21 jun. 2014.

APÊNDICE I - OFÍCIO

Taubaté, _____ de _____ de 2013

Prezado (a) Senhor (a),

Somos presentes a V.Sa. para solicitar permissão de realização de pesquisa pelo aluno Paulo Afonso de Barros, do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais, da Universidade de Taubaté, trabalho a ser desenvolvido durante o corrente ano de 2012, intitulado “**Aspectos da Cultura Organizacional e do Envelhecimento em Servidores Públicos de um Instituto de Pesquisas**”. O estudo será realizado com 11 servidores públicos que atuam em um Instituto de Pesquisas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, na cidade de São José dos Campos (SP), sob a orientação da Profa. Dra. Eliane Freire de Oliveira.

Para tal, será realizada entrevista, por meio de um instrumento elaborado para este fim, junto à população a ser pesquisada. Será mantido o anonimato da instituição e dos profissionais. Ressaltamos que o projeto da pesquisa passou por análise e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté e foi aprovado sob o protocolo CEP/UNITAU nº 347/12 (ANEXO B).

Certos de que poderemos contar com sua colaboração, colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos no Programa de Pós-graduação da Universidade de Taubaté, no endereço Rua Visconde do Rio Branco, 210, CEP 12.080-000, telefone (12) 3625-4100, ou com Paulo Afonso de Barros, telefone (12) 3208-6143, e solicitamos a gentileza da devolução do Termo de Autorização da Instituição devidamente preenchido.

No aguardo de sua resposta, aproveitamos a oportunidade para renovar nossos protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,

Edna Maria Querido Oliveira Chamon
Coordenadora do Curso de Pós-graduação

Ilmo (a). Sr (a)

Diretor do Instituto de Pesquisas
São José dos Campos – SP

APÊNDICE II – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

São José dos Campos, ____/____ de 2013

De acordo com as informações do ofício _____ sobre a natureza da pesquisa intitulada **“Aspectos da Cultura Organizacional e do Envelhecimento em Servidores Públicos de um Instituto de Pesquisas”**, com propósito de trabalho a ser executado pelo aluno Paulo Afonso de Barros, do Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté e, após a análise do conteúdo do projeto da pesquisa, a Instituição que represento autoriza a realização de entrevistas com 11 (onze) servidores públicos que atuam neste local, sendo mantido o anonimato da Instituição e dos profissionais.

Atenciosamente,

Fulano de tal
Diretor do Instituto de Pesquisas
São José dos Campos - SP

APÊNDICE III – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – SERVIDOR PÚBLICO

Parte I

Dados Gerais

Profissão/Formação: _____

Grau de Instrução: _____

Idade: _____ Sexo: _____ Tempo na Instituição: _____

Área de Atuação: _____

Parte II

Roteiro de entrevista:

1. O que significa envelhecer para você?
2. Como vê seu processo de envelhecimento no ambiente de trabalho quando comparado ao de outras pessoas da mesma idade?
3. Que relação faz entre seu trabalho realizado aqui na Instituição e seu processo de envelhecimento?
4. Que aspectos da Instituição têm favorecido o servidor?
5. Acredita que a Instituição proporcionou a você atingir seus principais objetivos do ponto de vista profissional? Por quê?
6. Quando necessitou da Instituição para resolver problemas de saúde, pessoal ou familiar, como avalia esse apoio?
7. Faz alguma relação entre envelhecimento e aposentadoria? Qual?
8. Quais os seus projetos antes e depois da aposentadoria?
9. Qual avaliação faz sobre o trabalho que realizou na Instituição?

APÊNDICE IV – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

DIÁRIO DE REGISTRO

Apresentação

O **Diário de Registro** é um relato em primeira pessoa sobre sua experiência pessoal e/ou profissional, documentada por meio de registros regulares num diário pessoal, que será depois analisado à procura de padrões recorrentes ou eventos discrepantes. Consiste num Instrumento de Anotações, um caderno com espaço suficiente para anotações, comentários e reflexões, para uso do pesquisador na investigação “**Aspectos da Cultura Organizacional e do Envelhecimento em Servidores Públicos de um Instituto de Pesquisas**”, cujo protocolo CEP/UNITAU nº 347/12 foi emitido pela Universidade de Taubaté, como requisito parcial para elaboração de uma **dissertação** de mestrado submetida ao curso de Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da referida Instituição.

Objetivo

No **Diário de Registro** devem ser anotadas todas as observações de fatos concretos, fenômenos sociais, acontecimentos, relações verificadas, experiências pessoais do investigado, suas reflexões e comentários, no que diz respeito **aos 25 anos de atuação no Instituto de Pesquisas**, localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba.

De forma ampla, diários são registros pessoais de eventos diários, observações e pensamentos; reações, sentimentos, comportamentos específicos, interações sociais, atividades e/ou eventos, em um determinado período de tempo. Trata-se de um **documento** criado por um indivíduo que mantém ou manteve um registro regular, pessoal e contemporâneo, cujos dados serão analisados qualitativamente e preservando-se o anonimato do pesquisado, conforme o **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** já assinado anteriormente.

Identificação do Participante

Área de Atuação: () Pesquisa () Gestão

Codinome (como será identificado):

Data de início do registro: ____/____/____

Data de término do registro: ____/____/____

Instruções para o Diário de Registro:

- Anotar sempre o dia em que foi feito o registro ou a anotação no Diário.
- Não é necessário registrar as informações em ordem cronológica, mas é importante colocar uma época estimada do acontecimento (década, ano, período, evento relacionado, etc.).
- Usar quantas linhas ou páginas forem necessárias para registrar as histórias, memórias e eventos que quer contar.
- Não se preocupar com questões ortográficas ou gramaticais (o importante é o conteúdo, não o estilo).
- Só serão analisados os textos registrados, não importando as ilustrações ou imagens anexadas.

ROTEIRO BÁSICO

Tema Central: *“Meus 25 anos no Instituto...”*

O que se quer saber: *“O início foi assim...”*
“Cresci e amadureci profissionalmente com...”
“Conheci pessoas e profissionais que...”
“Enfrentei dificuldades e aprendi...”
“A Instituição...”
“Meu melhor momento profissional no Instituto foi...”
“Me sinto preparado profissionalmente para...”
“Percebi que estava envelhecendo quando...”
“Hoje me preocupo com...”
“Meus planos são...”

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a) em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir e no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA: Título do Projeto: “Aspectos da Cultura Organizacional e do Envelhecimento em Servidores Públicos de um Instituto de Pesquisas”

Pesquisador Responsável: Paulo Afonso de Barros

Telefone para contato: (12) 3208-6143 / (12) 8129-6197

Orientador (a) Responsável: Profa Dra. Eliane Freire de Oliveira

Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, cujo objetivo é conhecer as condições de trabalho, bem como as noções básicas sobre o processo de envelhecimento ativo dos servidores públicos. Os dados serão coletados por meio de entrevista, na qual você terá que responder a questões abertas, propostas a partir de um roteiro prévio. As entrevistas serão gravadas em áudio, posteriormente transcritas, e, após cinco anos, apagadas da mídia digital.

As informações serão analisadas e transcritas pelo pesquisador, não sendo divulgada a identificação de nenhum depoente. O anonimato será assegurado em todo o processo de pesquisa, bem como no momento das divulgações dos dados por meio de publicação em periódicos e/ou apresentação em eventos científicos. O depoente terá o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo. A sua participação dará a possibilidade de ampliar o conhecimento sobre a cultura organizacional e o processo de envelhecimento do servidor público federal no Brasil, o que poderá contribuir para construção de indicadores que alimentem a implantação de ações concretas por parte de todos aqueles que desejam investir na melhoria da qualidade de vida dos servidores públicos no ambiente profissional.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA NA PESQUISA

Eu, _____ RG _____, abaixo-assinado, concordo em participar do estudo **“Aspectos da Cultura Organizacional e do Envelhecimento em Servidores Públicos de um Instituto de Pesquisas”**, como participante. Informo que fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo pesquisador Paulo Afonso de Barros sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. E ainda, foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

São José dos Campos, ____/____/____

Participante Nº: _____

Assinatura: _____

ANEXO B – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



Universidade de Taubaté
Autarquia Municipal de Regime Especial
Reconhecida pelo Dec. Fed. nº 78.924/76
Recredenciada pelo CEE/SP
CNPJ nº 15.476.452/0001-22

Comitê de Ética em Pesquisa
Rua Visconde do Rio Branco, nº 210 – Centro
12020-040 - Taubaté-SP
Tel.: (12) 3635-1233
e-mail: cep@unitau.br

DECLARAÇÃO Nº 001/15

Registro CEP/UNITAU nº 347/12 (Esse número de registro deverá ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto).

Pesquisador Responsável: Paulo Afonso de Barros

O Comitê de Ética em Pesquisa, em reunião ordinária de 06/02/2015, e no uso de suas competências definidas na Resolução 466/12, considerou **Aprovada** a alteração do título, solicitada pelo autor, que passa a vigorar como: **“Aspectos da Cultura Organizacional e do Envelhecimento em servidores públicos de um Instituto de Pesquisas”**.

Taubaté, 06 de fevereiro de 2015

Prof. Dra. Maria Dolores Alves Cocco

Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté