

A cultura organizacional no processo de envelhecer do trabalho docente

The organizational culture in the aging process of educational work

Flávia Obara Kai
Mariane Lemos Lourenço
Camilla Fernandes

RESUMO

O envelhecimento populacional é um dos fenômenos mais significativos no século XXI e tal fenômeno traz consigo importantes impactos de longo alcance à sociedade e às organizações. As organizações e a sociedade enfrentam desafios com o aumento e permanência dos indivíduos no trabalho e esses reflexos podem ser percebidos na cultura organizacional. A cultura organizacional e seus elementos também estão presentes no ambiente acadêmico, composto por múltiplas interações sociais. Este estudo tem como objetivo identificar e analisar os significados que os elementos da cultura organizacional têm para os docentes do ensino superior no processo de envelhecer enquanto professores de IES públicas e privadas. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com docentes de uma instituição pública e uma privada e os dados foram analisados pela estratégia de estudo de casos comparativos. Os resultados apontam que os elementos da cultura organizacional como valores, normas, regras, comunicação, ritos, rituais, cerimônias e crenças se diferenciam entre a IES pública, e a IES privada, e, os elementos heróis e mitos; estórias, sagas e tabus demonstram similaridades nas instituições. Além disso, os elementos indicam particularidades e o despreparo das IES pesquisadas diante do fenômeno do envelhecimento no trabalho docente.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Trabalho docente. Envelhecimento no trabalho.

ABSTRACT

Population aging is one of the most significant phenomena in the 21st century and this phenomenon has important far-reaching impacts on society and organizations. Organizations and society face challenges with the increase and permanence of individuals at work and these reflexes can be perceived by the organizational culture. Organizational culture and its elements are also present in the academic environment, composed of multiple social interactions. This study aims to identify and

Recebido em: 20/04/2020
Aprovado em: 28/07/2020

Flávia Obara Kai 
flavia.obarakai@gmail.com
Mestre em Administração - Universidade Federal do Paraná
M.Sc. in Business Administration - Universidade Federal do Paraná
Universidade Federal do Paraná - Programa de Pós-Graduação em Administração
Curitiba/PR - Brasil

Mariane Lemos Lourenço 
marianellourenco@ufpr.br
Doutora em Psicologia - Universidade de São Paulo
Ph.D in Psychology - Universidade de São Paulo
Universidade Federal do Paraná - Programa de Pós-Graduação em Administração
Curitiba/PR - Brasil

Camilla Fernandes 
camillafer05@gmail.com
Doutoranda em Administração - Universidade Federal do Paraná
Ph.D student in Business Administration - Universidade Federal do Paraná
Universidade Federal do Paraná - Programa de Pós-Graduação em Administração
Curitiba/PR - Brasil

ABSTRACT

analyze the meanings that elements of organizational culture have for higher education professors in the process of aging at public and private educational institutions. For this, semi-structured interviews were conducted with professors from a public and a private institution and the data were analyzed using the comparative case study strategy. The results show that the elements of organizational culture such as values, norms, rules, communication, rites, rituals, ceremonies and beliefs are different in public and private HEIs and the elements heroes, myths, stories, sagas and taboos demonstrate similarities in the institutions. In addition, the elements indicate particularities and the unpreparedness of the HEIs facing the phenomenon of aging in educational work.

Keywords: Organizational culture. Educational work. Aging at work.

Introdução

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU, 2020), o mundo passa por uma transição demográfica única e irreversível que resultará em mais populações idosas em todo o mundo. O número global de pessoas idosas está projetado para aumentar de 962 milhões em 2017 para 1,4 bilhão em 2030 e 2,1 bilhão em 2050. O processo de envelhecer é singular e ocorre de maneira diferenciada para cada sujeito, todavia, acaba influenciando as dinâmicas organizacionais principalmente no que tange a proporcionar condições adequadas para realização das atividades e demais desafios que surgem nessa fase (SILVA; HELAL, 2019).

Eis que nesse sentido, é possível entender a influência que a cultura organizacional possui dentro de tal contexto pois, conforme salientado por Paz et al. (2020), a cultura pode exercer poder de mediação no que tange à qualidade de vida organizacional bem como ao bem-estar organizacional. Com isso, a cultura molda a subjetividade dos indivíduos nas organizações, criando uma nova personalidade por meio de normas e hábitos que culminam em crenças e valores de uma nova personificação dos sujeitos (CHAN; CLEGG, 2002). Tal dinamismo da cultura organizacional pode ser então revelado pelos seus elementos, tais como valores, normas e regras, comunicação, ritos, rituais e cerimônias, estórias e sagas, heróis e mitos, crenças e tabus (FREITAS, 2007a; TRICE; BEYER, 1993; SHRIVASTAVA, 1985), os

quais além de guiar o comportamento dos membros, agem como parte do consenso e comunicação dos indivíduos (SCHADECK et al., 2016).

É interessante mencionar que as particularidades da cultura encontram-se presentes no ambiente acadêmico pelo fato de este caracterizar-se por múltiplas interações sociais entre pessoas de diferentes regiões e países fazendo com que a cultura organizacional permita a compreensão do fenômeno organizacional (BAEK; CHANG; KIM, 2019). Na academia, a cultura organizacional abrange um entendimento coletivo que une e fortalece a associação entre estudantes, professores, funcionários e administradores em sua identidade (WOLFE; DILWORTH, 2015).

No presente estudo, entende-se a cultura como uma metáfora das organizações (SMIRCICH, 1983), ou seja, a cultura é vista como algo que a organização é diante de um processo contínuo e dinâmico de construção e reconstrução da realidade por meio da interação social (SMIRCICH, 1983; CHATMAN; O'REILLY, 2016). A partir dessa compreensão o objetivo do presente trabalho é identificar e analisar os significados que os elementos da cultura organizacional têm para os docentes do ensino superior no processo de envelhecer enquanto professores de IES públicas e privadas. Para tanto, realizou-se um estudo de casos comparativos entre a IES pública (Instituição Gama) e a IES privada (Instituição Alfa) a partir da análise de documentos das IES e das entrevistas semiestruturadas dos docentes diante das abordagens teóricas da cultura organizacional, envelhecimento e o trabalho docente.

O artigo está estruturado em cinco seções: a presente introdução, seguida das características da cultura organizacional e seus elementos bem como sua interligação com o trabalho docente e o envelhecimento. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados e análises dos dados e, por fim, as considerações finais do estudo.

Cultura Organizacional, suas Relações com o Trabalho Docente e Envelhecimento

Os estudos sobre a cultura organizacional estão alicerçados nos fundamentos da Antropologia, Sociologia, Psicologia e das Ciências Políticas (BARRETO et

al., 2013). Devido às suas múltiplas abordagens conceituais, o corpo teórico da cultura organizacional ainda não possui consenso, sendo difícil sua apreensão integral por acadêmicos e práticos da área. Muitas vezes, essa fragilidade ocorre devido a apropriações inadequadas dos conceitos assim como pelo fato de pesquisadores tentarem reduzir o significado da cultura a algo que é produzido parcialmente nas organizações (FREITAS, 1999). Assim, para Chatman e O'Reilly (2016) a cultura organizacional, embora seja amplamente explorada, tem se baseado em diferentes definições, embasando diversas teorias.

Existem diferentes formas de descrever a cultura e, falar sobre cultura implica em referenciar um processo de construção da realidade que possibilita aos indivíduos verem e compreenderem eventos, situações, objetos e ações particulares de forma distinta. As pessoas que fazem parte das organizações interpretam o mundo de acordo com os valores, normas e símbolos das organizações das quais fazem parte, estruturando um sistema simbólico que integra os seus membros (MORGAN, 2007). Dessa maneira, a cultura organizacional é a responsável por guiar a maneira com que os indivíduos e grupos dentro de uma organização interagem uns com os outros bem como com o ambiente externo (SERRAT, 2017).

Para Schein (1984), a cultura organizacional é entendida como uma interação contínua entre suposições básicas, valores e artefatos, abrangendo um conjunto de normas sociais e definindo regras para que haja interações sociais entre as pessoas. A visão do autor ressalta a questão do padrão, ou seja, a cultura implica em padronização, demonstrando que a cultura é analisada como algo variável (SMIRCICH, 1983). A cultura, nesse sentido, pode ser vista como orientada para a estabilidade e controle (CHANDLER; HEIDRICH; KASA, 2017), mas, as subculturas, e contraculturas presentes nas organizações, podem trazer questionamentos a cultura dominante (MARTIN; FROST, 2001).

Freitas (2012) menciona que existem traços da cultura nacional os quais podem ser encontrados nas organizações, influenciando a cultura organizacional. Segundo o autor, no Brasil, esses traços seriam: a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o aventureiro. Diante de tais características, é possível afirmar que a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional, e cada organização demarca uma cultura organizacional única, sustentada por seus diversos elementos (FREITAS, 2012). Todavia, cabe salientar

que a cultura organizacional é o fator responsável por ao mesmo tempo ajudar o funcionamento de uma organização, mas também, pode gerar interferências negativas, conforme demonstrado no estudo de Naranjo-Valencia Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2016).

As particularidades da cultura também estão presentes no âmbito acadêmico, local caracterizado por múltiplas interações sociais. A cultura organizacional nas instituições de ensino fortalece a associação entre os membros e reflete sua identidade (WOLFE; DILWORTH, 2015) O ambiente acadêmico, com isso, possui uma cultura própria, com rituais complexos de relacionamentos pessoais, um conjunto de estórias, costumes, sanções e códigos morais. Por isso, a cultura em ambientes acadêmicos é uma rede complexa de estórias, tradições e rituais construídas ao longo do tempo, conforme professores, estudantes e administradores trabalham juntos para lidarem com crises e conquistas (DEAL; PETERSON, 2016).

Assim, o trabalho docente, segundo Bastos (2007), compõe um mosaico heterogêneo no qual o docente desenvolve papéis de professor e pesquisador ao mesmo tempo diante de dificuldades como competição, supervalorização da produtividade, excesso de trabalho e estresse profissional – “ossos do ofício”; e também alegrias – ideias respeitadas, prazer no aprendizado e autonomia intelectual- o “gozo do ofício” (FREITAS, 2007b). A profissão docente, dessa forma, está sujeita a inúmeras pressões, sendo que as avaliações de resultado de pesquisas, de impacto social e qualidade do ensino tornam-se normatizadas e naturalizadas (CLARKE; KNIGHTS, 2015).

É importante compreender que a cultura organizacional em uma organização pública difere da de uma organização privada, afinal, possuem diferentes atores, histórias e acontecimentos, com características e funções próprias (FERREIRA et al., 2012). Teixeira da Silva e Lourenço (2018) afirmam que no ensino superior privado, a ação do poder disciplinar sobre os elementos da cultura organizacional manifesta-se por meio de mecanismos de vigilância, exame e punição, atuando sobre as crenças dos docentes em relação a como o ensino deveria ser em termos de normas, regras e valores. Outro aspecto que envolve o ensino superior privado são as cobranças por produtividade e submissão às regras das IES, seguindo a lógica da extração máxima de lucro de uma organização privada e uma obediência do professor diante de um contexto que evidencia o aluno como cliente (FREITAS, 2007c).

Já em Instituições de ensino superior públicas, o corpo docente exerce atividades além da pesquisa, tendo que desempenhar funções como prestação de serviços, ensino e gestão. Pelo fato do ensino, pesquisa, extensão e gestão necessitarem perfis de competências específicas, não é possível que sejam todas encontradas em um único docente, gerando tensões de desafio e sofrimento ao professor (BASTOS, 2007). Coexistem, então, sentimentos de perda de prazer no trabalho e de satisfação com o que realiza, demonstrando a complexidade da atual forma de sistematização do trabalho docente em épocas de precarização e flexibilização do trabalho nas instituições públicas de ensino (SANTOS; MALANCHEN, 2015).

Além da própria cultura de uma organização, cabe também ressaltar a relevância de discutir-se a interferência do envelhecimento dentro de todo esse contexto haja vista o aumento e permanência no mundo de trabalho por pessoas consideradas idosas, fato este que desafia as organizações e provoca diversas mudanças em todos os setores da sociedade. É importante salientar que ser velho na sociedade contemporânea atrela-se a estar fora dos parâmetros sociais estabelecidos por conta de, muitas vezes, a sabedoria e experiência de vida serem desvalorizadas (FRANÇA et al., 2013; AMORIM; TRELHA, 2017; SILVA; HELAL, 2019). A cultura de uma organização nesse sentido, pode ser um poder de mediação significativo para a qualidade de vida organizacional conforme destacada a sua influência no estudo de Paz et al. (2020).

A cultura organizacional, desse modo, pode ser caracterizada pelas suas múltiplas dimensões, como conteúdo, ou seja, as crenças e normas comportamentais prevalentes e intensidade, demonstrada pelo grau em que os membros da organização estão dispostos a sancionar comportamentos de não conformidade e recompensar os que são normativamente compatíveis (CHATMAN; O'REILLY, 2016). Cabe ressaltar que os elementos de uma cultura organizacional influenciam diretamente o clima organizacional principalmente em períodos de mudança (ILJINS; SKVARCIANY; GAILE-SARKANE, 2015) como é o caso do envelhecimento no trabalho.

Sendo assim, são aqui expostos os elementos a serem analisados no presente trabalho.

VALORES

Os valores espousados pelas organizações são, naturalmente, muitas vezes desejados, e não necessariamente representam as experiências vividas pelos fun-

cionários (CORRITORE; GOLDBERG; SRIVASTAVA, 2019). Considera-se como valor aquilo que guia o comportamento no cotidiano e é relevante para o sucesso da organização (FREITAS, 2007a). É importante salientar que os valores organizacionais podem comunicar mensagens e comportamentos que são considerados convenientes, naturalizando o conteúdo e repassando rapidamente a mensagem aos demais membros da organização (MENDES; TAMAYO, 2001).

Portanto, os valores organizacionais indicam os seguintes atributos: resultam de uma construção coletiva; representam algo relevante e factível para um grupo e possuem um caráter integrador e orientador (FREITAS, 2007a).

CRENÇAS

As crenças são consideradas como verdades aceitas ou concebidas a partir da análise dos fatos e pela convivência em um grupo (CROZATTI, 1998), caracterizando os pressupostos que delimitam as verdades da organização (MACHADO et al., 2013). Com isso, segundo Ellinas, Allan, Johansson (2017), a cultura organizacional emerge através da agregação das crenças de cada membro da organização. As crenças, dessa forma, expressam o que é considerado naturalmente como verdade na organização. A ideia de sucesso acaba sendo vinculada com uma visão de mundo a ser considerada correta, fazendo dos pressupostos um elemento estabilizador da cultura organizacional, por reduzir angústias e ansiedades diante da incerteza (FREITAS, 2007a).

RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS

Os ritos, rituais e cerimônias são representados pelas atividades organizadas com o objetivo de consequências práticas para os membros da organização, como por exemplo, reuniões, treinamentos e festas (MODAFF, 2016). Os ritos são operações do cotidiano executados com o intuito de que as atividades sejam realizadas com êxito (CORRITORE; GOLDBERG; SRIVASTAVA, 2019), já o ritual confirma e reproduz padrões sociais. Briody et al. (2018) afirmam que o ritual é um processo de transformação preenchido com comportamentos padronizados e recorrentes para atingir um objetivo específico. De acordo com Pettigrew (1979), os rituais, quando relacionados à cultura, significam a mensagem que essa cultura contém. Ou seja, para que haja a manifestação concreta da cultura organizacional, os rituais e ritos

preenchem funções pois informam o modo como as pessoas devem se comportar, indicam os padrões aceitáveis de atitudes e exemplificam os valores básicos da organização, para que sejam lembrados com facilidade (FREITAS, 2007a).

As cerimônias, por fim, revelam a cultura organizacional e reafirmam a identidade coletiva dos membros da organização, sendo uma manifestação observável das principais características da cultura organizacional (MODAFF, 2016).

ESTÓRIAS, HERÓIS, SAGAS E MITOS

As estórias são narrativas baseadas em eventos reais, muitas vezes misturados com a ficção, que informam e enfatizam comportamentos desejados, além de indicar os limites de tolerância à transgressão das normas, coordenando as ações para um objetivo comum (FREITAS, 2007a). Além disso, as estórias são complexas e oferecem múltiplas contribuições para as organizações, desde a transferência de lições valiosas aprendidas e melhores práticas até as fontes da inovação (COLLON-AGUIRRE, 2015).

As sagas da organização são narrativas evocativas sobre façanhas heroicas realizadas em face da adversidade. São parábolas ideológicas que expressam, aprimoram e codificam crenças. Além disso, as sagas ajudam a perpetuar as ideologias ancorando o presente no passado e dando significado ao futuro (TRICE; BEYER, 1993) possuindo uma narrativa de eventos, seguidas de qualidades sagradas, que abordam as origens e transformações da organização, explicando e legitimando as práticas sociais (PETTIGREW, 1979).

Se os valores são a alma da cultura, então os heróis personificam tais valores e sintetizam a força da organização. Os heróis criam os modelos a serem seguidos pelos funcionários, sendo o grande motivador, a pessoa com quem todos contarão quando as coisas ficarem difíceis. São figuras simbólicas cujos atos são fora do comum, mas não muito distantes. Eles mostram - muitas vezes dramaticamente - que o ideal de sucesso está dentro da capacidade humana e personificam uma forma de pensar e agir mostrando aos indivíduos como se comportar (DEAL; KENNEDY, 1982; MACHADO et al., 2013).

Para este trabalho, o mito é, ao mesmo tempo, um encadeamento dramático de eventos imaginados e um esquema lógico, criado para explicar questões e esclarecer fenômenos, cujo sentido é difuso e múltiplo. O mito, então, se explica

em associação com a estrutura e o pensamento do grupo social que o produziu e possui um papel crítico na manutenção e estabelecimento do que é considerado legítimo ou inaceitável na cultura organizacional (PETTIGREW, 1979). De acordo com Blanco-Gracia (2018) os mitos são uma meta linguagem que formam a cultura e podem ser um caminho para que indivíduos e a coletividade construam um senso de realidade.

TABUS

Os tabus são elementos que guiam o comportamento organizacional (FREITAS, 2007a), porém, são silenciados ao máximo e, geralmente, negados de existência. Além disso, aparentemente emergem de coincidências históricas que trouxeram eventos temidos e os comportamentos proibidos em associação uns com os outros (TRICE; BEYER, 1993).

As expectativas de papéis organizacionais ou sociais delineiam o que se espera que as pessoas pensem, sintam e façam. Quando essas expectativas são quebradas, e causam reações de forte desaprovação, um tabu foi quebrado. Assim, tabus, em certo sentido, são uma espécie de norma, ritual e/ou expectativa de papel que especifica pensamentos, sentimentos e ações que são proibidos (MARTIN, 1995). Portanto, os tabus delimitam o que se entende como “áreas proibidas” ou aquilo que se tenta evitar, não sendo expresso em palavras nem em atitudes, é o que está implícito (MACHADO et al., 2013).

NORMAS E REGRAS

Normas podem ser entendidas como o comportamento esperado, aceito e sancionado por um grupo e através do qual os seus integrantes são recompensados ou punidos (FREITAS, 2012). As normas podem ser estabelecidas formalmente, como regras escritas, ou, informalmente, como controle social (CHATMAN; O'REILLY, 2016). Nesse sentido, as normas enfatizam sobre como os membros devem se comportar e baseiam ou refletem as crenças e os valores organizacionais, expressando quais comportamentos são esperados pelos outros e quais formas são culturalmente aceitáveis de obter resultados (TRICE; BEYER, 1993).

Assim, as normas e regras dizem respeito aos procedimentos padrão e devem ser cumpridas por todos os membros, inclusive seu(s) autor(es). Elas podem

ser implícitas ou tácitas, além de serem impessoais, ou seja, devem ser praticadas por todos, sem exceção (FREITAS, 2007a). É importante salientar que a norma pode ser considerada o comportamento validado pelos participantes, seja explícito formalmente ou não, sendo repassada pelos outros elementos culturais (FREITAS, 2007a). As regras e normas descrevem comportamentos aceitáveis em circunstâncias em que não existem guias explícitos de comportamento (SHRIVASTAVA, 1985).

COMUNICAÇÃO

A comunicação caracteriza-se como um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações (KUNSCH, 2003) e, portanto, envolve a troca de ideias, opiniões e emoções, sendo um processo de passar informações e compreensão de uma pessoa para outra (MARCHIORI, 2008).

A comunicação pode ocorrer por meio de processos formais e informais. Numa perspectiva formal, as mensagens e canais designados dentro da organização são definidas, facilitando o contato direto, fornecendo uma informação, além de permitir a réplica dos presentes. Já a comunicação informal está ligada aos aspectos afetivos e voltados aos processos psicossociológicos, abrangendo as competências individuais, os padrões de relacionamento interpessoal e grupal, os sentimentos e normas do grupo, as orientações de valor e as necessidades e desejos emocionais, ocorrendo todas as vezes em que as pessoas se juntam e interagem (MARCHIORI, 2008). Dessa forma, a comunicação organizacional é “uma ferramenta para a geração de novas ideias, transmissão de conhecimento e treinamento” (CALLEFI; CRUBELLATE, 2020, p. 271).

Ressalta-se que o processo de comunicação nas organizações, devido à sua complexidade, também é permeado por barreiras, tais como: (1) barreiras administrativas, decorrentes das formas como as organizações atuam e processam a informação; (2) o excesso de informação apresentada de diversas formas, tanto na comunicação verbal oral e/ou escrita, provocando, algumas vezes, saturação e desvios na compreensão e interpretação dos enunciados; (3) comunicações incompletas e parciais que são encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas (KUNSCH, 2003, p. 75-77). Tais barreiras permitem que sejam questionadas a credibilidade da fonte, problemas de semântica e a sobrecarga de informações (GODÓI; RIBEIRO, 2009).

Procedimentos Metodológicos

O objetivo deste estudo é identificar e analisar os significados que os elementos da cultura organizacional têm para os docentes do ensino superior no processo de envelhecer enquanto professores de IES públicas e privadas. Para isso, a presente pesquisa utiliza a abordagem qualitativa, pois há o interesse em compreender como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem seus mundos e o significado que atribuem às suas experiências (MERRIAM, 2009). Em complemento, a estratégia de estudo de casos comparativos foi adotada, já que o fenômeno social foi analisado de forma aprofundada sem se limitar a um único caso (STRAUSS; CORBIN, 2008). Assim, os casos puderam ser analisados em profundidade para que pudessem ser estabelecidas diferenças e semelhanças entre eles.

Para a coleta de dados, foram realizadas 13 entrevistas semiestruturadas com docentes de graduação em uma Instituição de Ensino Superior pública (Instituição Gama) e outra privada (Instituição Alfa), sendo escolhidos por serem membros fundamentais das instituições pesquisadas, já que, conforme nelas permanecem, acabam sendo os principais sujeitos sensibilizados pela cultura organizacional (SARMENTO, 1994).

Os docentes – homens e mulheres –, possuíam pelo menos três anos de experiência na instituição e 50 anos de idade ou mais. A experiência mínima de três anos na instituição tem como finalidade estabelecer a pesquisa numa perspectiva temporal com relação ao conhecimento da cultura organizacional, para que a percepção e interpretação dos sujeitos possua um período minimamente definido de consolidação e reflexão. Esse critério, segundo Imbernón (2004), indica que os professores necessitam ter experiência superior a três anos de atuação para superar a fase de socialização profissional, na qual ocorre a identificação inicial da profissão.

Já os 50 anos de idade ou mais justifica-se pois é partir dessa idade, segundo Cau-Bareille (2014), que as exigências tanto no processo de envelhecer quanto no contexto do trabalho são acentuadas. Além disso, Fontoura e Piccinini (2012) afirmam que este é o momento no qual se inicia socialmente o processo de envelhecimento e, nesta idade, os profissionais ainda enfrentarão muitos anos de trabalho,

especialmente devido às reformas previdenciárias, tempo que em suas vidas estará permeado pelo processo de envelhecimento. Para garantir o sigilo da identificação dos docentes, estes foram chamados de Respondente 1 (R1), Respondente 2 (R2) e assim sucessivamente.

Além das entrevistas também foram analisados os documentos das IES. Foram considerados apenas os documentos internos disponibilizados para visibilidade ao público externo das IES participantes, contidos nos sítios eletrônicos das instituições e nas redes sociais, assim como informações das páginas virtuais do Censo da Educação Superior e do MEC, referentes às origens e aspectos normativos dessas instituições. Tais documentos foram úteis pois foi encontrado neles o modo como cada organização transmitia sua cultura em relação ao envelhecimento, possibilitando a comparação da cultura organizacional divulgada ou idealizada com a real.

Os dados obtidos neste estudo foram tratados por meio da transcrição das entrevistas e análise dos documentos públicos. Após a transcrição das entrevistas, todas foram codificadas pelo *software* ATLAS.ti. versão 8. O código, segundo Saldaña (2013), é um constructo criado pelo pesquisador que simboliza e atribui significado a unidades de dados que sejam salientes, essenciais ou de valor, para permitir uma análise posterior, como a detecção de padrões e categorias. Após a codificação, o material obtido foi examinado por meio da análise de conteúdo e classificado em categorias, sugerindo que cada elemento possui algo em comum com outros permitindo seu agrupamento devido à parte comum existente (BARDIN, 2011). Assim, as categorias de análise foram os elementos da cultura organizacional, ou seja, os valores, crenças, ritos, rituais e cerimônias, histórias, sagas, heróis e mitos, tabus, normas e regras e comunicação. A partir da análise de documentos das IES, das entrevistas e do aporte teórico foi possível a triangulação dos dados com o intuito de superar falhas de investigação e obter conclusões confiáveis sobre o fenômeno investigado (ABDALLA et al., 2018).

O Quadro 1 sintetiza a principal definição e autores de cada elemento da cultura organizacional analisado neste trabalho.

Quadro 1 Síntese ds Elementos da Cultura Organizacional

Elementos da cultura organizacional	Principal definição	Autores
Valores	Guia para o comportamento no cotidiano e relevante para o sucesso da organização, fornecendo um senso de direção comum para todos os funcionários e diretrizes de comportamento.	Freitas (2007a)
Crenças	As crenças são o que as pessoas acreditam ser verdade diante de uma realidade. São entendimentos que representam as verdades da organização.	Crozatt (1998) Machado et al. (2013)
Ritos, rituais e cerimônias	Os ritos são operações do cotidiano executadas com o intuito de que as atividades sejam realizadas com êxito. O ritual confirma e reproduz padrões sociais, sendo atividades coletivas, tecnicamente superficiais para atingir fins desejados. As cerimônias são representadas por encontros formais ou informais de um grupo, funcionando como meios para reafirmar valores, crenças e costumes.	Corritore; Goldberg; Srivastava (2019) Briody et al. (2018) Modaff (2016)
Estórias e mitos	As estórias simbolizam valores e orientações, unificando os participantes da organização à medida que reproduzem a aprendizagem por meio da experiência do outro, permitindo melhor associação e lembranças de como agir em determinadas situações. O mito é, ao mesmo tempo, um encadeamento dramático de eventos imaginados e um esquema lógico, criado para explicar questões e esclarecer fenômenos, cujo sentido é difuso e múltiplo.	Freitas (2007a) Blanco-Garcia (2018)

	As sagas da organização são empregadas para denotar a história viva (ou narrada) da empresa, ou seja, estórias continuamente repetidas ou fenômenos.	Trice; Beyer (1993)
Sagas e heróis	Os heróis ajudam a reforçar e manter a cultura, definindo padrões de comportamento e fornecendo modelos de desempenho. Eles fornecem uma prova viva da importância e viabilidade da moral embutida nas estórias organizacionais.	Deal; Kennedy (1982) Machado et al. (2013)
Tabus	Os tabus são demarcações informalmente criadas de áreas proibidas com o propósito de indicar o comportamento aceitável e para proteger a empresa de contestações julgadas indesejáveis. Eles enfatizam o não-permitido e evidenciam o aspecto disciplinar.	Freitas (2007a) Machado et al. (2013)
Normas e regras	Normas e regras dizem respeito aos procedimentos padrão e devem ser cumpridas por todos os membros. Podem ser estabelecidas formalmente como regras escritas ou informalmente como controle social.	Freitas (2007a) Chatman; O'Reilly (2016)
Comunicação	A comunicação envolve a troca de ideias, opiniões e emoções, sendo um processo de passar informações e compreensão de uma pessoa para outra. Caracteriza-se como uma ponte de significados que produz confiança e entendimentos mútuos, já que a compreensão leva a uma aceitação ou não da mensagem e a uma ação para quem recebe a mensagem.	Marchiori (2008) Callefi; Crubellate (2020)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Após apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam o presente trabalho, a seguir, expõe-se os principais resultados bem como a análise destes.

Resultados e Análises

As organizações, como outras coletividades sociais, tendem a produzir e preservar respostas compartilhadas e experiências. As pessoas que pertencem a uma determinada cultura organizacional compartilham em algum grau suas propriedades básicas, mantendo certas ideologias e utilizando elementos para comunicar e reforçar a cultura organizacional (TRICE; BEYER, 1993). Dessa forma, os elementos da cultura organizacional – valores, normas e regras, comunicação, ritos, rituais e cerimônias, estórias e sagas, heróis e mitos, crenças e tabus - representam particularidades das IES pesquisadas, no que diz respeito ao processo de envelhecimento.

Nesta seção da pesquisa será apresentada a análise dos significados que os elementos da cultura organizacional têm para os docentes do ensino superior no processo de envelhecer enquanto professores de IES públicas e privadas.

VALORES

Os valores são os responsáveis por comunicar as mensagens que são consideradas convenientes dentro de uma organização (MENDES; TAMAYO, 2001). Ao pesquisar-se sobre os valores das organizações, verificou-se no sítio eletrônico da instituição Alfa a divulgação de valores como o amor ao trabalho, a espiritualidade, a presença, a interculturalidade, simplicidade, espírito de família e a solidariedade sendo estes veiculados como algo desejável da instituição, demonstrando a postura da organização perante a sociedade. Tais valores são conhecidos pelos respondentes e, por mais que não sejam específicos ao processo de envelhecimento, acabam influenciando o comportamento em relação aos professores com mais idade, conforme pode-se perceber no quadro a seguir:

Quadro 2 Valores Percebidos Pelos Entrevistados da Instituição Alfa

Alfa – Instituição Privada
R9: Embora a instituição não possua valores específicos ao envelhecimento, todos eles se encaixam. Os valores cristãos se destacam na instituição, que estabelecem padrões de comportamento, de forma cuidadosa, sobre eixos de ética, honestidade e autonomia.
R8: O respeito ao próximo é destacado. Existe uma exigência de transparência nas decisões dos gestores, como exemplo, em processos de demissões.
R1: Política interna que enaltece a solidariedade.
R10: Como instituição religiosa, preza pela ética, honestidade, respeito ao próximo, bondade e humildade.
R11: Destaque ao respeito por parte da instituição.
R3: Valor implícito: a concepção de que um docente de mais idade produz menos.
R13: Instituição, por ser privada, por vezes deixa os valores de lado devido ao custo financeiro de docentes com mais idade.
R6: Conflito entre os valores cristãos e os valores empresariais.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Percebe-se que para os docentes, existem valores positivos que dizem respeito ao envelhecimento, sendo estes guias para o comportamento no cotidiano (FREITAS, 2012). A solidariedade, por exemplo, é um valor comunicado pela universidade Alfa em seu *website* e também está presente na fala dos docentes entrevistados, demonstrando que este é um valor que está na identidade da instituição simbolizando uma noção compartilhada de atuar ou uma certa opinião diante de um fenômeno (KILDUFF; LEE, 2020).

Entretanto, valores negativos da instituição também são mencionados, como os que estão relacionados a estereótipos do envelhecimento, como a diferenciação de produção acadêmica de um docente mais jovem em comparação com docentes mais velhos, conforme a fala da respondente R3: *“Eu acho que ainda não está claro, entendeu? Para mim, o valor maior ali da instituição Alfa está sendo: um doutor velho não produz a mesma coisa que um doutor jovem. É fato, eu acho que é quase fato. Em quantidade [a produção] é menor, talvez em qualidade já não sei”*. Todavia,

além de ser um estereótipo negativo, essa concepção pode ser vista como um valor implícito, ou seja, um valor não dito pela universidade Alfa. Este fato pode ser percebido no relato da professora R3 que percebe que os valores praticados pela IES privada podem ser confrontados com o que a IES dissemina.

Conforme expresso na fala de alguns participantes, por mais que a instituição possua valores positivos, é preciso deixar claro que, por ser uma instituição privada, além dos valores éticos e morais relacionados à idade, a instituição também visa o lucro, deixando algumas vezes valores de lado devido ao custo financeiro de docentes com mais idade. Neste sentido, mesmo que a universidade dissemine valores como o amor ao trabalho, a espiritualidade, a presença, a interculturalidade, simplicidade, espírito de família e a solidariedade, é preciso estar ciente de que por mais que a instituição seja considerada uma universidade privada sem fins lucrativos – ou seja, não há acumulação de capital para os diretores da instituição –, por ser uma instituição privada, é o lucro que mantém a instituição, fazendo com que exista contraste no que é divulgado com o que é realizado.

Já na instituição Gama, os valores são divulgados no *website* da instituição e, por ser uma instituição de ensino superior pública, os valores são amplos, buscando atingir a sociedade, visando melhorias públicas. Além disso, há o respeito ao erário e comprometimento com a equidade no tratamento aos setores da universidade e esforço para melhorias contínuas da educação.

Mesmo divulgando seus valores em páginas eletrônicas, alguns docentes não tinham com clareza quais são os valores da instituição Gama. É importante salientar que para fazer com que mensagens e comportamentos sejam rapidamente repassados (MENDES; TAMAYO, 2001), é fundamental que os valores sejam conhecidos por todos os seus membros e pela comunidade externa, o que, conforme as docentes R2 e R12, não ocorre na IES pública. O Quadro 3 indica os valores percebidos pelos docentes na Instituição pública:

Quadro 3 Valores Percebidos Pelos Entrevistados Da Instituição Gama

Gama – Instituição Pública
R2 e R12: Dificuldade em visualizar os valores da instituição.
R7: Não valorização do professor, especialmente o atuante em pós-graduação, aposentado recentemente ou prestes a se aposentar.
R5: O regimento pode ser de certa forma, a base dos valores levando-se em conta direitos e deveres. Respeito como parte da cultura geral, embora o Brasil tenha perdido um pouco do respeito com o idoso.
R8: Preocupação da universidade com idoso como visto na universidade aberta da maturidade e na atuação de professores idosos, especialmente na medicina.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Além do não conhecimento dos valores institucionais, especialmente ligados ao processo de envelhecimento, a respondente R7 destacou a não valorização do professor “*A gente dá aula na pós-graduação por amor à arte e não há nenhum tipo de valorização com relação a isso*”. De acordo com a página eletrônica da instituição pública Gama, existe o valor da “cultura de planejamento e avaliação contínua da vida universitária”. Entretanto, conforme mencionado pela docente R7, a IES pública poderia, de fato, praticar este valor no que diz respeito ao envelhecimento no trabalho docente, já que não há um planejamento concreto aos professores que estão nesse processo e prestes a se aposentarem.

De acordo com Freitas (2007a), traços da cultura nacional podem ser encontrados nas organizações, influenciando a cultura organizacional. Por ser um espaço coletivo e que acolhe diferentes públicos, a IES Gama não possui, dentre seus valores, conforme relatado pelo docente R5, aspectos específicos relacionados ao envelhecimento. Porém, o respeito às pessoas mais velhas, é um valor existente na cultura brasileira (TORRES et al., 2015) e acaba, também, sendo um valor na instituição de ensino superior.

CRENÇAS

As crenças, segundo Freitas (2007a) expressam algo considerado naturalmente como verdade na organização, ou seja, o que as pessoas acreditam ser

verdade diante de um contexto. Nesse sentido, existem crenças negativas e positivas associadas ao processo de envelhecimento, como pode ser observado nos Quadros 4 e 5:

Quadro 4 Crenças Destacadas pelos Docentes da IES Privada

Alfa – Instituição Privada
R3 e R6: Crença na falta de reconhecimento e perda de seus empregos conforme idade avança.
R1: Crença relacionada ao custo do professor de mais idade.
R13: Crença no desligamento devido à não atualização por parte dos docentes de mais idade, em questões de tecnologias e métodos de ensino.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quadro 5 Crenças Destacadas pelos Docentes da IES Pública

Gama – Instituição Pública
R12: Crença no distanciamento da possibilidade de aposentadoria.
R7: Crença de ser “descartado” pela instituição na aposentadoria.
R2: Crença nas dificuldades relacionadas ao comportamento dos idosos.
R4: Crença de que o professor “velho” não é produtivo e capaz de dar boas aulas.
R5: Crença de que o envelhecimento traz experiência e conhecimento.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Dentre as crenças negativas, existe na instituição de ensino superior pública Gama, conforme relata a entrevistada R12, a crença no distanciamento com a possibilidade de se aposentar, devido ao cenário político do país, no que diz respeito às reformas previdenciárias. Outra crença negativa que se destaca é a de que a universidade, tanto pública quanto privada, não valoriza o docente no momento da aposentadoria ou o docente com mais de 65 anos de idade, seja devido à implantação de políticas que impedem os docentes de trabalharem a partir de uma determinada idade, ou pela falta de reconhecimento de suas contribuições para a instituição de ensino.

Existe também a crença de que conforme a idade for avançando, os docentes perderão seus empregos, seja pela implantação da nova política de afastamento da IES privada Alfa, seja pela não atualização em utilizar novas tecnologias e metodologias. O temor de ser desligado da instituição privada, especialmente dentre docentes no processo de envelhecimento, permite que surjam crenças relacionadas à demissão, fazendo com que as crenças sejam algo que as pessoas acreditam ser verdade diante de uma realidade, impactando na cultura organizacional (ELLINAS; ALLAN; JOHANSSON, 2017).

Além disso, outra crença negativa é a de que, com a idade, os professores mais velhos sejam mais difíceis de lidar, com comportamentos irredutíveis, conforme relata o entrevistado R2. Outro exemplo de crenças negativas volta-se à crença de que os docentes que estão no processo de envelhecimento diminuem sua produtividade. Porém, conforme relato dos próprios entrevistados, a idade não interfere na produtividade intelectual, corroborando os estudos de Austen et al. (2016), no qual os pesquisadores concluem que a capacidade de trabalho pode permanecer alta após os 50 anos de idade. Em complemento, para os docentes, o trabalho em idade avançada permite que se mantenham produtivos, além de proporcionar-lhes o bem-estar físico (NASCIMENTO et al., 2016).

A única crença positiva foi comentada pelo entrevistado R5, da instituição pública Gama, de que existe uma crença que o envelhecimento do professor traz com ele a experiência e conhecimento dos processos e de “como-fazer” na instituição.

(...) há sempre uma crença de que há um valor no envelhecimento porque ele está acompanhado da experiência e isso eu já vi pessoas falando: “ah, precisamos consultar Fulano porque ele conhece muito isso aqui, ele sabe tudo de cabeça”. Então acho que isso representa um pouco essa crença, de que a velhice vem acompanhada dessa experiência, tem esse valor, vamos dizer assim, porque conhece a história da instituição e pode explicar algumas coisas. Mas não é exclusivo daqui, tem isso em outras universidades. Eu já vi também pessoas falando: “olha, consulta Fulano porque ele vai poder te explicar um pouquinho melhor sobre isso”, acho que essa crença existe dentro da universidade, o valor da experiência, do conhecimento acumulado (R5).

É importante ressaltar que essas são crenças não necessariamente dos entrevistados, e sim do que eles percebem que os outros, dentro da instituição, assim como a própria, acreditam. Entretanto, pelo fato de as crenças resultarem de pes-

soas que dão sentido a estímulos e são influenciadas pela interação social (TRICE; BEYER, 1993), quando profundamente arraigadas, as crenças podem se tornar dogmas de difícil superação (CORRITORE; GOLDBERG; SRIVASTAVA, 2019), fato este que ressalta que as instituições devem estar atentas às crenças mencionadas pois as mesmas são responsáveis pela consolidação e surgimento de outros elementos da cultura organizacional.

RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS

Os ritos, rituais e cerimônias possuem consequências práticas e são frequentemente concebidos como um meio de mover os participantes da organização para um estado que serve para reforçar a ordem social, comunicar valores organizacionais e aprimorar o grupo de modo solidário (MODAFF, 2016). Os Quadros 6 e 7 trazem, de acordo com os docentes entrevistados, os ritos, rituais e cerimônias realizados nas IES privada e pública referentes ao processo de envelhecimento:

Quadro 6 Ritos, Rituais e Cerimônias - IES Privada

Alfa – Instituição Privada
R9, R11, R13 e R3: Cerimônia de homenagem por tempo de serviço com 25 anos de casa e então a cada cinco anos.
R9: Homenagem aos professores de mais idade por meio de um vídeo, onde o indivíduo participa da história da instituição.
R1: Destaca o reconhecimento da instituição perante a sua família.
R9: Identifica o reconhecimento como mais importante que o retorno financeiro.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quadro 7 Ritos, Rituais e Cerimônias - IES Pública

Gama – Instituição Pública
R8, R12 e R17: Os ritos, rituais e cerimônias são realizados pelos departamentos e não ações em geral da universidade.
R5: Considera ritos irrelevantes devido à estabilidade da profissão.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Percebe-se que na instituição de ensino Alfa, existem ritos individuais de homenagem de tempo de serviço concluído dos docentes e, esses ritos, realçam as identidades sociais pelo reconhecimento de realizações dos indivíduos e motivam os demais para demonstrarem esforços semelhantes exemplificando assim os valores básicos da organização, para que sejam lembrados com facilidade (FREITAS, 2007a). Cabe ressaltar que as cerimônias são ritos conectados entre si para realçar o significado especial de uma ocasião e representam pensamentos e emoções que nem sempre conseguem ser verbalizados sem o respaldo ritualístico propiciando condições para a sua expressão (MODAFF, 2016).

O entrevistado R9 relatou uma homenagem que a instituição realizou com professores de mais idade, por meio de vídeos com relatos desses docentes no sítio eletrônico da instituição. Nesse caso, o indivíduo participa da “história honrosa” da organização e os demais membros têm a oportunidade de conhecer uma geração mais velha fato que auxilia a instituição a celebrar heróis, mitos e símbolos (DEAL; KENNEDY, 1982).

Conforme relatado pelo entrevistado R1, o reconhecimento da instituição Alfa perante sua família foi marcante e tal reconhecimento, de acordo com o entrevistado R9, é mais importante que benefícios financeiros.

Já na instituição pública Gama, os ritos, rituais e cerimônias, segundo os participantes R8, R12 e R17 são realizadas pelo departamento e não como uma ação geral da universidade. Além do ritual ser do departamento, por não existir uma cerimônia para dar suporte ao processo de envelhecimento, os docentes não se sentem valorizados pela universidade, pela falta de reconhecimento. Quando existe, a instituição veicula em seu portal a notícia da homenagem ou prêmio, porém não realiza esse tipo de rito. Os demais participantes não tinham conhecimento de ritos, rituais ou cerimônias que envolvessem o processo de envelhecimento e, conforme a fala do entrevistado R5, esse tipo de rito na área pública é considerado irrelevante, já que ocorre a estabilidade na profissão e, em sua opinião, não é preciso este tipo de homenagem. Mas, os depoimentos dos docentes da IES pública, denotam que não percebem a valorização dos professores sêniores, indicada pela falta de reconhecimento destes professores.

Assim, as cerimônias, segundo Shrivastava (1985), podem simbolicamente transmitir valores e prioridades organizacionais para seus membros, sendo uma forma de reafirmar tais valores, crenças e costumes (CROZATTI, 1998). A instituição

pública Gama, dessa forma, não oferece nenhum tipo de celebração para os docentes mais velhos, deixando de fortalecer seus valores institucionais.

ESTÓRIAS, SAGAS, HERÓIS E MITOS

Durante as entrevistas com os docentes das instituições Alfa e Gama, muitos comentaram sobre pessoas que são considerados “heróis” devido à questão da idade, fornecendo um modelo de comportamento ou simbolizando a instituição e influenciando os demais professores, conforme pode ser observado nos Quadros 8 e 9:

Quadro 8 Estórias, Sagas, Heróis e Mitos - IES Privada

Alfa – Instituição Privada
R1 e R6: Exemplo de professoras que enfrentam as dificuldades físicas (Uma se aposentou aos 80 anos no curso de medicina e, outra com 40 anos de casa, dá aula duas vezes por semana).
R6 e R13: Exemplo de professores respeitados por representarem modelos de sabedoria, conhecidos como super-heróis.
R10 e R11: Exemplo de professores considerados modelos de pessoa, éticos e que representam os demais professores.
R11 e R6: Estórias de desligamento de docentes de forma não saudável.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quadro 9 Estórias, Sagas, Heróis e Mitos - IES Pública

Gama – Instituição Pública
R8 e R12: Exemplo de professor com disposição física mesmo em idade avançada e de professor com dificuldade de locomoção.
R2, R7 e R12: Exemplos de professores que contribuíram no desenvolvimento dos setores, criação de centros de estudos e engajados no acolhimento e desenvolvimento dos alunos.
R4: Exemplo de quem considera como seu melhor professor, e, estória de ascensão de professor como modelo para continuar na ativa.
R12 e R4: Estórias sobre a morte de colegas devido à idade avançada.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Assim, nas IES pesquisadas, pôde-se observar que dentre os heróis relatados destacam-se: (1) profissionais que continuaram na ativa mesmo com idade avançada e dificuldades físicas; (2) docentes que contribuíram academicamente com o setor; (3) heróis pelo conhecimento intelectual; (4) heróis por serem um modelo de pessoa.

Os heróis, dessa forma, representam figuras que indicam caminhos a serem seguidos (MACHADO et al., 2013). A persistência no trabalho, mesmo com a idade avançada e dificuldades físicas, demonstra a superação destes heróis nas instituições. Além disso, alguns docentes foram citados como heróis pela grande contribuição acadêmica e intelectual no decorrer dos anos. Por fim, os nomes de alguns docentes foram citados como heróis pelo fato de serem pessoas inspiradoras e um modelo a ser seguido.

Diante desses relatos, os heróis e mitos reforçam e mantêm a cultura, definindo padrões de comportamento e fornecendo modelos de desempenho, além de fornecerem uma prova real da importância e viabilidade da moral embutida nas histórias organizacionais. Entender os mitos dentro de uma organização contribui, segundo Blanco-Gracia (2018), para uma melhor compreensão dos impulsos inconscientes e de sua construção simbólica, possibilitando ainda, segundo o autor, um engajamento crítico com as razões que promovem o surgimento destas figuras míticas.

Por isso, além dos heróis destacados, algumas histórias foram contadas relacionadas ao processo de envelhecimento. A partir das histórias relacionadas à demissão de docentes, especialmente referentes ao tema do envelhecimento, conforme os relatos dos respondentes R11 e R6, foi possível afirmar que as histórias podem reforçar e enfatizar comportamentos desejados, além de mapear os limites de tolerância às transgressões e o grau de liberdade para se inovar (COLON-AGUIRRE, 2015).

Pelo fato de serem dispositivos de socialização, as histórias liberam tensões e expressam sentimentos compartilhados sobre determinadas questões (TRICE; BEYER, 1993). Neste sentido, os entrevistados R12 e R4 comentaram que as histórias sobre a morte de colegas devido à idade são comuns, partilhando sentimentos de perda e tristeza.

As histórias também podem simbolizar valores e orientações, unificando os participantes da organização à medida que reproduzem a aprendizagem por meio da experiência do outro, permitindo melhor associação e lembranças de como agir

em determinadas situações (FREITAS, 2007a). Nesse caso, o participante R4 comentou sobre um colega e o modelo que este professor oferece para que os docentes no processo de envelhecimento continuem ativos na profissão.

Tinha um professor que dava aula aqui e ficou mais tempo, como sênior. Aposentou porque teve outras oportunidades, está agora como professor visitante em outra instituição já faz algum tempo e está muito bem! Tem o salário daqui e o salário de lá. Ele foi meu colega de graduação e está ativo, produzindo, publicando e orientando (R4).

A partir dos relatos dos docentes, é possível afirmar que as estórias, portanto, não transmitem meramente informações ou guiam o comportamento; elas são realidades simbólicas que estendem metáforas da vida real fazendo com que os membros desenvolvam um senso de parentesco com o passado e compartilhem experiências comuns (TRICE; BEYER, 1993).

TABUS

Os tabus delimitam as “áreas proibidas”, ou seja, algo que se tenta evitar (MACHADO et al., 2013), sendo silenciados ao máximo e, muitas vezes, negados (FREITAS, 2007a). Os participantes das IES públicas e privadas comentaram, algumas vezes com certa resistência, os principais tabus dos docentes no processo do envelhecimento, conforme demonstrado nos quadros a seguir.

Quadro 10 Tabus IES Privada

Alfa – Instituição Privada
R3: Tentativa de docentes mais velhos em agir como se estivessem produzindo o mesmo que docentes mais jovens.
R9: Dificuldade na mobilidade física e risco de perder o emprego para pessoas mais jovens.
R11: Diferenciação no tratamento de docentes da graduação e pós-graduação.
R1: Relacionamento com pessoas mais jovens.
R8: Os professores idosos escondem suas dificuldades para não demonstrar fragilidades.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quadro 11 Tabus IES Pública

Gama – Instituição Pública
R2: Falta de conhecimento em novas técnicas pedagógicas e dificuldades de utilização de novas tecnologias.
R5: Risco de perder a lucidez.
R4 e R5: Pressão de colegas para que se aposentem o quanto antes.
R7: Desligamento imediato na aposentadoria, não há uma transição.
R8: Cuidados com os pais doentes.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Tabus relacionados à idade e ao trabalho foram os mais presentes, confirmando a literatura, já que as expectativas de papéis organizacionais se tornam tabus quando especificam pensamentos, sentimentos e ações que são proibidos (MARTIN, 1995).

A falta de conhecimento em novos métodos de ensino e a dificuldade na utilização de novas tecnologias pelos professores foi considerado um tabu nas instituições ligado ao processo de envelhecimento. Isso relaciona-se ao fato de alguns docentes com mais idade não utilizarem ferramentas modernas ou métodos de ensino diferenciados podendo causar preconceitos devido à idade (FRANÇA et al., 2013; AMORIM; TRELHA, 2017; SILVA; HELAL, 2019).

Além disso, outro tabu mencionado, na visão da entrevistada R3, foi a tentativa de docentes mais velhos agirem e produzirem como os mais novos. Esse tabu está ligado a estereótipos negativos relacionados à idade dos docentes e sua produtividade. O risco de perder a lucidez e a mobilidade física no trabalho docente também foi identificado como um tabu relacionado ao processo de envelhecimento. A perda da mobilidade ou da lucidez durante o processo do envelhecimento são significativamente associadas à capacidade para o trabalho, ou seja, quanto melhor a capacidade funcional, melhor é o índice de capacidade para o trabalho (AMORIM; TRELHA, 2017).

Outro tabu mencionado foi a possível perda do emprego para docentes mais jovens. O envelhecimento no trabalho, é muitas vezes visto por suas consequências “negativas”, como os custos gerados por manter alguém mais ex-

periente em um cargo (FRANÇA et al., 2013). Tais trabalhadores trazem consigo experiência, sabedoria e conhecimento aplicando-os ao trabalho, sendo também mentores de valor para trabalhadores mais novos e com menos experiência (SILVA; HELAL, 2019).

Os docentes entrevistados relataram o tabu que existe da pressa para que professores com mais idade se aposentem logo. Segundo eles, devido à idade avançada, alguns colegas de trabalho fazem uma pressão velada para que se aposentem o quanto antes, todavia, a aposentadoria é um fenômeno multideterminado e possui diversas variáveis ou preditores que atuam na decisão de se aposentar ou não. A flexibilidade e a autonomia são dois preditores-chave do desejo de continuar no trabalho (FRANÇA et al., 2013). Além disso, muitas vezes os indivíduos não querem se aposentar por existir uma ideia negativa sobre a aposentadoria, a qual se conecta a ideias negativas de inutilidade, perda dos vínculos sociais, e até mesmo proximidade da morte (SILVA; HELAL, 2017).

Mais um tabu destacado foi a não preocupação pela universidade com o docente no momento de se aposentar. Nesse caso, o desligamento do docente quando se aposenta não é acompanhado de uma transição para que esteja preparado para esse momento, conforme relatado pela entrevistada R7. Além disso, a separação que a instituição de ensino superior privada Alfa faz entre professores de graduação e pós-graduação também foi mencionado como um tabu, já que existem diferenças de tratamento e falta de diálogo entre os docentes. Pelo fato da maioria dos professores da pós-graduação serem mais velhos, este é um tabu relacionado à idade.

Já os tabus da idade relacionados com o lado pessoal também foram relatados. O relacionamento afetivo com pessoas mais jovens foi um tabu comentado, relacionando-o com preconceito de que indivíduos com idades distantes quando se relacionam, geram comentários na organização. A fofoca consiste em conversas informais entre amigos e associados sobre outras pessoas que eles conhecem e sobre eventos recentes relacionados. Embora essa conversa muitas vezes provoque riso e humor, ela tem um lado sério, porque frequentemente se refere a supostas deficiências, comportamentos escandalosos e outros aspectos negativos dos comportamentos e da vida dos outros. Com isso, os julgamentos que ela incorpora reforçam os valores culturais (TRICE; BEYER, 1993).

Outro tabu que surgiu nas entrevistas foi a preocupação e o cuidado dos docentes com pais doentes. Pelo fato de os respondentes possuírem mais de 50 anos, alguns passam por essas dificuldades, sendo este fato considerado um tabu por ser algo não mencionável (MACHADO et al., 2013) e que impacta o lado pessoal e profissional dos docentes, segundo relato da entrevistada R8.

No Brasil, de acordo com Código do Trabalho, artigo 252º, a licença para cuidar de familiares doentes diz que o trabalhador pode faltar, anualmente, até 15 dias devido a questões relacionadas com doenças ou acidentes com o cônjuge, parentes na linha reta ou segundo grau da linha colateral. Já no serviço público, a Lei 8112/91, artigo 83, diz que poderá ser concedida licença ao servidor por motivo de doença do cônjuge ou companheiro, dos pais, dos filhos, do padrasto ou madrasta e enteado, ou dependente que viva a suas expensas e conste do seu assentamento funcional, mediante comprovação por perícia médica oficial por até 1 ano, sendo que nos primeiros sessenta dias a remuneração é mantida.

Entretanto, não existe no Brasil uma licença específica para o cuidado de pais idosos, como existe na licença maternidade e paternidade. Com o cenário populacional se alterando, com pessoas vivendo mais e, trabalhando mais, esse tipo de licença é um ponto que deve ser discutido na elaboração de políticas públicas que dizem respeito ao envelhecimento populacional.

Por fim, existe o tabu de professores mais velhos esconderem suas fraquezas físicas e psicológicas para os colegas, não comentando as dificuldades para não se mostrarem frágeis. Assim, os docentes buscam não dialogar sobre tabus como as limitações que surgem com seu próprio envelhecimento, pois ao fazer o que a cultura prescreve e não fazer o que a cultura proíbe, as pessoas esperam evitar o que mais temem (TRICE; BEYER, 1993).

A profissão docente está sujeita a inúmeras pressões devido à sua dinâmica diferenciada (DEAL; PETERSON, 2016), sendo que a cultura pode ser um dos fatores a possibilitar uma qualidade de vida melhor no ambiente de trabalho (PAZ et al., 2020), no entanto, os docentes relataram enfrentar problemas como competição, supervalorização da produtividade, excesso de trabalho e estresse profissional, ou seja, “ossos do ofício” (FREITAS, 2007b). Nesse cenário, conforme mencionado pelo participante R6, ocorre a utilização de antidepressivos e o diálogo sobre o assunto não é aberto.

Assim, nas instituições de ensino superior Alfa e Gama, os principais tabus relacionados ao envelhecimento no trabalho docente foram: não saber lidar com novas tecnologias; docentes mais velhos que não produzem como os mais novos e tentam agir como se fossem jovens; a pressa para que professores com mais idade se aposentem logo; o risco de perder a lucidez; a não preocupação da universidade; o receio de perder o emprego para professores mais jovens e segregação entre docentes da graduação e da pós-graduação.

Já os tabus da idade relacionados ao lado pessoal dos docentes envolvem questões como: o relacionamento afetivo com pessoas mais jovens; a preocupação com os pais que adoecem e o silenciar das fraquezas físicas e psicológicas. Tais fatos salientam que nem sempre a cultura organizacional traz consigo aspectos positivos e isto pode influenciar no funcionamento da mesma (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2016).

NORMAS E REGRAS

De acordo com Freitas (2007a), a norma é o comportamento validado pelos participantes, sendo repassada pelos outros elementos da cultura organizacional. Neste sentido, quando questionados acerca de seus conhecimentos sobre as normas e regras vigentes em suas instituições, alguns pontos foram destacados pelos entrevistados, conforme Quadro 12:

Quadro 12 Normas e Regras Destacados pelos Docentes

Alfa – Instituição Privada
R6, R11 e R10: Possibilidade de aposentadoria compulsória aos 65 ou 70 anos.
R11: Aprova a implantação de regras que regulamentem o tempo de serviço prestado.
R9: Norma que reflete uma questão econômica.
R13: Conhecimento da norma que trata da contribuição previdenciária compartilhada até os 65 anos.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Na instituição de ensino superior privada, os docentes entrevistados relataram sobre uma nova norma que estava sendo implantada na universidade. De

acordo com os relatos, a instituição planeja, como uma regra aos docentes, a aposentadoria compulsória a partir dos 65 anos. Nesse caso, nenhum professor com mais de 65 anos de idade poderia continuar em sala de aula e, pelo fato das normas e regras serem procedimentos que devem ser cumpridos e praticados por todos (FREITAS, 2007a), por mais que existam diferenças entre professores da pós-graduação e da graduação, as regras na instituição privada Alfa que estão relacionadas ao envelhecimento no trabalho deverão ser executadas sem exceção.

Nesse caso, a regra ainda não foi oficialmente estabelecida, pois está sendo debatida dentre os membros da universidade para perceberem a aceitação ou não dela e como implementá-la. Entretanto, por ainda não estar muito clara, alguns docentes têm dúvidas a respeito dessa nova regra, especialmente se a idade máxima será de 70 ou de 65 anos. Além disso, o fato de uma possível implementação da nova norma indica que a instituição, em sua cultura, busca uma renovação de professores, especialmente devido aos custos que um docente com mais idade e, conseqüentemente, mais títulos e tempo de casa geram à universidade.

A questão financeira é uma norma constantemente relatada. A participante R13, por exemplo, comenta sobre a norma da instituição privada Alfa no que diz respeito à contribuição partilhada no pagamento da previdência privada. Até os 65 anos de idade, a universidade participa com metade do valor dessa contribuição para a aposentadoria. Portanto, na referida instituição, as normas financeiras foram as que mais se destacaram quando se tratava dos aspectos relacionados ao envelhecimento, expressando quais comportamentos são esperados pelos outros, sendo formas culturalmente aceitáveis de obter resultados (TRICE; BEYER, 1993).

Já na instituição Gama, os seguintes pontos foram abordados:

Quadro 13 Percepções Sobre as Regras Docentes IES Pública

Gama- Instituição Pública
R2 e R4: Desconhecimento de regras ou normas relacionadas ao envelhecimento, por não buscarem estas informações.
R5, R7, R8 e R12: Conhecimento das regras de aposentadoria compulsória aos 75, inerente ao serviço público, exames de saúde obrigatórios e estacionamento para o idoso.
R8: Professor Sênior com atuação após a aposentadoria, voluntário com ou sem remuneração.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

As normas na universidade pública, de acordo com os demais professores entrevistados, são conhecidas por se tratarem de normas legais, voltadas ao servidor público federal (artigo 40 da Constituição Federal de 1988), assim como as alterações das regras da aposentadoria voluntária (EC 41/2003 e EC 47/2005) e compulsória (Lei Complementar nº 152/2015). Demais regras relacionadas ao envelhecimento, como exames periódicos de saúde e a utilização da vaga para idoso no estacionamento da universidade também são presentes nas falas dos entrevistados.

Cabe ressaltar que houve um tom de brincadeira quando os docentes falavam da aposentadoria compulsória, chamando-a de “expulsória”. O humor, por envolver conjuntos de significados, é inevitavelmente uma expressão da cultura e intimamente ligado a seus valores e normas (TRICE; BEYER, 1993). Assim, a compreensão do docente de que a universidade irá “expulsá-lo” ao completar 75 anos demonstra um aspecto da cultura presente na instituição Gama, a de que os docentes, após uma idade avançada não devem continuar no trabalho, seja devido às normas legais da universidade ou aos próprios valores que ela possui.

De acordo com Trice e Beyer (1993), é mais provável que surjam momentos de brincadeira em situações em que há conflitos internos nos quais as pessoas devam, de alguma forma, gerenciar as brincadeiras e provocações que acontecem ajudando a reduzir as tensões ao permitir que ressentimentos sejam expressados

de uma maneira menos hostil ou agressiva do que uma expressão mais direta, fazendo com que o quase intolerável pareça mais tolerável.

A fala da entrevistada R8, quando comenta sobre o professor sênior, cuja atuação ainda é presente mesmo após a aposentadoria na Pós-Graduação ressalta que, nesse caso, o docente continua ativo podendo ser voluntário com ou sem remuneração, por meio de um termo de compromisso conforme o artigo nº 3 da Portaria CAPES nº 81 de 2016. De acordo com o *website* da instituição, o Programa Professor Sênior é destinado a professores aposentados com reconhecida liderança em sua área de atuação, elevada produção científica, artística, filosófica e/ou tecnológica, capacidade de formar recursos humanos de alto nível, capacidade de atrair recursos e/ou projeção internacional de programas de pesquisa.

COMUNICAÇÃO

A comunicação permite a interpretação de novas experiências, já que é por ela que a cultura é continuamente construída e reforçada (CROZATTI, 1998). Cabe ressaltar que a comunicação pode ser considerada um dos elementos que permite verificar o que fora exposto por Serrat (2017) em que o autor elucida aspectos voltados à própria interação presente dentro de um ambiente organizacional. A divulgação de políticas que dizem respeito ao envelhecimento, tanto na instituição Alfa quanto Gama ainda é frágil, pois os entrevistados desconheciam informações referentes ao assunto, conforme os seguintes relatos:

Quadro 14 Comunicação IES Privada

Alfa – Instituição Privada
R6 e R9: Comunicação frágil com relação à divulgação de políticas que dizem respeito ao envelhecimento.
R9: Possibilidade de não divulgação para evitar segmentação.
R10: Ações como uma preocupação de modo geral, não voltada específica aos docentes.
R11: Divulgação via site e e-mail, de alcance a todos os docentes.
R3: Palestras, reuniões e votação sobre novas políticas de aposentadoria.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quadro 15 Comunicação IES Pública

Gama – Instituição Pública

R4, R7 e R12: Comunicação frágil com relação à divulgação de políticas que dizem respeito ao envelhecimento

R2 e R8: Utilização de e-mail e sites na divulgação, sem direcionamento.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

A falta de divulgação das políticas acerca do envelhecimento nas instituições acaba prejudicando a relação docente-instituição, visto que, para que haja uma melhor comunicação a respeito das políticas voltadas ao envelhecimento, as instituições devem estabelecer uma relação baseada em verdade, aberta ao diálogo, gerando confiança nos membros da organização. Conforme relato do respondente R9, a instituição privada Alfa não divulga as políticas voltadas para o processo de envelhecimento para não estigmatizar negativamente os docentes, demonstrando pontos de vista negativos, do entrevistado sobre o envelhecimento. Nesse sentido, de acordo com pesquisa de Silva e Helal (2019) o processo de envelhecimento associa-se a experiências negativas em que as doenças crônicas e a dependência para realização de atividades um evento marcante na percepção da velhice (FRANÇA et al., 2013).

Embora as duas instituições divulguem pelo *website* ações voltadas ao público idoso, tanto interno quanto externo, como oficinas, cursos de línguas, pilates, hidroginástica, entre outros, as ações específicas das instituições destinadas aos docentes que estão passando pelo processo de envelhecimento, como a preparação para a aposentadoria ou suporte psicológico, por exemplo, ainda são tímidas, com apenas palestras sobre o tema e pouco divulgadas. Provavelmente os docentes, por não sentirem que estão no processo de envelhecimento devido ao distanciamento com a aposentadoria, não procuram tais informações ou não se atentam a elas. Mas, a comunicação organizacional é essencial para esta preparação, sendo importante para a geração de novas ideias, transmissão de conhecimento e educação corporativa (CALLEFI; CRUBELLATE, 2020).

Quando as informações são repassadas aos docentes, as instituições Alfa e Gama utilizam principalmente os meios eletrônicos como o envio de e-mails, a

divulgação nos portais internos e por meio de editais, destacando a comunicação formal e escrita dessas instituições.

O amplo acesso à Internet facilita o alcance das mensagens a todos os docentes, de diferentes *campi*, e que trabalham em diferentes turnos. Entretanto, ressalta-se que a utilização de meios eletrônicos, muitas vezes, faz com que exista um exagero na quantidade de informações que são repassadas, já que a não segmentação do público que receberá tais informações gera um grande número de dados que podem passar despercebidos não alcançando o público destinado. Este fato pode ser considerado uma barreira na comunicação organizacional, já que o excesso de informações, tanto na comunicação verbal oral e/ou escrita, provoca saturação e desvios na compreensão e interpretação dos enunciados e também possibilita o questionamento da credibilidade da fonte (GODÓI; RIBEIRO, 2009).

Além disso, na instituição Alfa, devido às novas políticas relativas à aposentadoria estarem sendo planejadas, houve uma ampla divulgação do assunto por meio de palestras, reuniões e assembleias para posterior votação favorável ou contrário a essas novas medidas.

Os processos de comunicação fazem com que a cultura organizacional seja ratificada (CROZATTI, 1998) e, no caso da IES privada, a ampla divulgação do tema relacionado às possíveis alterações da permanência ou afastamento de professores em idade avançada indica que a instituição tinha interesse na participação dos docentes para debater esse assunto. Porém, ressalta-se que esta ampla comunicação ocorreu devido a um evento específico, e a divulgação, de uma maneira geral, sobre o processo de envelhecimento no trabalho docente ainda é incipiente nas IES pesquisadas

Assim, percebe-se que a divulgação de políticas relacionadas ao processo de envelhecimento tanto na instituição Alfa quanto na Gama deve ser ampliada e focada, pois os que estão passando por esse processo não ficam sabendo ou não se atentam a essas informações devido ao grande volume de notícias recebidas sobre outros assuntos.

Considerações Finais

O envelhecimento populacional é um dos fenômenos mais significativos no século XXI e tal fenômeno traz consigo importantes impactos de longo alcance em diversos domínios da sociedade, incluindo as organizações (SILVA; HELAL, 2019). Dessa forma, o objetivo do presente trabalho foi identificar e analisar os significados que os elementos da cultura organizacional têm para os docentes do ensino superior no processo de envelhecer enquanto professores de IES públicas e privadas pois, conforme destacado no estudo de Paz et al. (2020) a cultura pode exercer poder de mediação no que tange à qualidade de vida organizacional bem como ao bem-estar organizacional. O dinamismo da cultura organizacional salientado por seus elementos permite ao pesquisador compreender o comportamento dos membros de uma organização bem como aspectos voltados ao consenso dentro desta e a própria comunicação dos indivíduos (SHRIVASTAVA, 1985; TRICE; BEYER, 1993; FREITAS, 2007a; SCHADECK et al., 2016).

Assim, foi possível compreender como o envelhecimento no trabalho docente traz consigo os aspectos da cultura organizacional das instituições investigadas, que foram analisadas por meio dos seguintes elementos da cultura organizacional: valores, normas e regras, comunicação, ritos, rituais e cerimônias, estórias e sagas, heróis e mitos, crenças e tabus. Por meio dos elementos da cultura organizacional foi possível compreender as particularidades sobre o envelhecimento no trabalho docente nas IES pesquisadas, já que tais elementos exprimem as especificidades da cultura das organizações (FREITAS, 2007a).

Dentre os elementos que se diferenciaram entre a IES pública e a IES privada estão os valores, as normas e regras, a comunicação, os ritos, rituais e cerimônias e as crenças. Tal fato demonstra a singularidade destes elementos diante da realidade de cada organização. Por outro lado, os elementos heróis e mitos; estórias e sagas e tabus foram elementos similares em ambas as instituições pois diziam respeito ao envelhecimento em sentido amplo, sem distinção por instituição.

Especialmente no meio acadêmico, o envelhecimento no trabalho docente repercute em facilidades e dificuldades que podem ser agravadas ou amenizadas diante da cultura organizacional das instituições de ensino superior. Os elementos da cultura organizacional refletem, com isso, a valorização ou a indiferença com os

docentes no processo de envelhecimento e indicam, nesta pesquisa, o despreparo das duas IES em proporcionar aos docentes um processo que seja planejado e desenvolvido para esta fase da vida.

Diante das recentes discussões acerca das reformas previdenciárias pelas quais o Brasil enfrenta, o tema do envelhecimento no trabalho ganha ainda mais relevância tanto no cotidiano das organizações quanto nas pesquisas acadêmicas. Porém, infelizmente, o fenômeno do envelhecimento ainda não possui o destaque merecido em ambas as esferas, sendo essencial debates e ações planejadas voltadas aos trabalhadores em idade avançada, assim como aos jovens que enfrentarão mais anos de trabalho na profissão.

Dentre as limitações deste estudo, destaca-se o baixo retorno de docentes para participarem do estudo e algumas instituições que, inicialmente, poderiam fazer parte desta pesquisa, mas, não forneceram dados sobre os docentes, como o contato ou a data de nascimento. Abordá-los pessoalmente, então, foi a solução para conseguir as entrevistas e, ao mesmo tempo, uma limitação em quantidade das mesmas. Acredita-se que um maior número de instituições e entrevistados enriqueceria os resultados e a discussão do presente trabalho.

Como contribuição prática, espera-se que esta pesquisa chame a atenção para a influência que os elementos da cultura organizacional de uma instituição possuem diante dos trabalhadores. Espera-se também que a pesquisa alerte os gestores de pessoas, especialmente em Instituições de Ensino Superior, para esta nova realidade da força de trabalho.

Teoricamente, a pesquisa forneceu a ampliação do conhecimento sobre os elementos da cultura organizacional nas IES que dizem respeito ao processo de envelhecimento, evidenciando-os diante do processo de envelhecimento no trabalho docente. A pesquisa também contribuiu academicamente ao relacionar esses dois temas - envelhecimento e cultura organizacional-, já que a literatura é escassa em estudos que analisem essa união, especialmente em IES.

Ressalta-se que os resultados deste estudo também colaboram para que os docentes mais jovens se preparem para este fenômeno e compreendam as dificuldades e facilidades que podem vivenciar quando estiverem nesse processo.

Nesse contexto, como sugestões para pesquisas futuras, propõe-se o desenvolvimento deste estudo com outros sujeitos de IES, como técnicos administrativos

no processo de envelhecimento, a fim de verificar se os elementos da cultura organizacional para este público indicam os mesmos achados desta pesquisa. Outra sugestão seria aprofundar a temática da cultura organizacional e envelhecimento somente com mulheres de IES, já que a população mundial passa pela feminização do envelhecimento, fazendo com que as emoções dessas mulheres que passam por este processo possam ser observadas.

Referências

- ABDALLA, M.M.; OLIVEIRA, L.G.L.; AZEVEDO, C.E.F.; GONZALEZ, R.K. Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative. *Administração: Ensino e pesquisa*, v. 19, n. 1, p. 66-98, 2018. DOI: 10.13058/raep.2018.v19n1.578.
- AMORIM, J.S.C.; TRELHA, C.S. Functional capacity associated with work ability in older university staff employed by the state. *Fisioterapia em movimento*, v. 30, n.4, p.681-690, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1980-5918.030.004.AO03>.
- AUSTEN, S.; JEFFERSON, T.; LEWIN, G.; ONG, R.; SHARP, R. Work ability, age and intention to leave aged care work. *Australasian Journal on Ageing*, v.35, n. 1, p.18-22, 2016. DOI: 10.1111/ajag.12187.
- BAEK, P.; CHANG, J.; KIM, T. Organizational culture now and going forward. *Journal of Organizational Change Management*, v. 32, n. 6, p. 650-668, 2019. DOI 10.1108/JOCM-05-2018-0121.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, L.M.T.S.; KISHORE, A.; REIS, G.G.; BAPTISTA, L.L.; MEDEIROS, C.A.F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração de São Paulo*, v.48, n.1, p.34-52, 2013.
- BASTOS, A. V. B. O ofício acadêmico: singular ou plural? *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 43, p. 179-185, 2007.
- BLANCO-GRACIA, A. Assange vs Zuckerberg: Symbolic Construction of Contemporary Cultural Heroes. *Organizational Studies*, v. 41, n. 1, p. 31-51, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840618789203>.
- BRIODY, E. K; BERGER, E. J.; WIRTZ, E.; RAMOS, A.; GURUPRASAD, G.; MORRISON, E. F. Ritual as Work Strategy: A Window into Organizational Culture. *Human Organization*, v. 77, n. 3, 2018. DOI: <https://doi.org/10.17730/0018-7259.77.3.189>.
- CALLEFI, J. S.; CRUBELLATE, J. M. O Sistema Toyota de Produção: Institucionalismo Comunicativo e a Cultura Organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 20, n. 1, p. 258-277, 2020.
- CAU-BAREILLE, D. Estratégias de trabalho e dificuldades dos professores em fim de Carreira: elementos para uma abordagem sob o prisma do gênero. *Revista Laboreal*, v.10, n.1, p.59-78, 2014. DOI: <https://doi.org/10.4000/laboreal.5353>.
- CHAN, A.; CLEGG, S. History, Culture and Organization Studies. *Culture and Organization*, v. 8, n. 4, p. 259-273, 2002. DOI: 10.1080/14759550215613

- CHANDLER, N.; HEIDRICH, B.; KASA, R. Everything changes? A repeated cross-sectional study of organisational culture in the public sector. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, v. 5, n. 3, p. 283-296, 2017. DOI: 10.1108/EBHRM-03-2017-0018.
- CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, v. 36, p. 199-224, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>.
- CLARKE, C. A.; KNIGHTS, D. Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities? *Human Relations*, v. 68, n. 12, p. 1865-1888, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726715570978>
- COLON-AGUIRRE, M. Knowledge transferred through organizational stories: a typology. *Library Management*, v. 36 n. 6/7, p. 421-433, 2015. DOI 10.1108/LM-06-2014-0073.
- CORRITORE, M.; GOLDBERG, A; SRIVASTAVA, S. B. Duality in diversity: How intrapersonal and interpersonal cultural heterogeneity relate to firm performance. *Administrative Science Quarterly*, p. 1-36, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0001839219844175>.
- CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional - Conceitos e Interações. *Caderno de Estudos*, v.10, n. 18, p. 1-20, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>.
- DEAL, T., E.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
- DEAL, T., E.; PETERSON, K., D. *Shaping School Culture*. 3 ed. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2016.
- ELLINAS, C.; ALLAN, N.; JOHANSSON, A. Dynamics of organizational culture: individual beliefs vs. social conformity. *PLos ONE*, v. 12, n. 6, p. 1-20, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0180193>.
- FERREIRA, K.A.R.; MOURA, L.R.; CUNHA, N.R.S.; MOURA, L.E.L. Cultura e valores organizacionais em uma universidade federal brasileira. *Revista pensamento contemporâneo em Administração*, v.6, n.3, p.69-87, 2012.
- FONTOURA, D.S.; PICCININI, V.C. Envelhecimento Populacional e Gestão de Pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. In: EnANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. *Anais...Encontro da ANPAD*, 2012.
- FRANÇA, L.H.F.P.; MENEZES, G.S.; BENDASSOLLI, P.F.; MACEDO, L.S.S. Aposentar-se ou continuar trabalhando? O que influencia essa decisão? *Psicologia: ciência e profissão*, v. 33, n. 3, p.548-563, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000300004>.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2012.
- FREITAS, M.E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- FREITAS, M E. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. Ed. Cengage Learning, 2007a.
- FREITAS, M.E. A carne e os ossos do ofício acadêmico. *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 42, p. 187-191, 2007b.
- FREITAS, M. E. Ser ou estar acadêmico? *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 43, p. 199-204, 2007c.
- GODÓI, E.; RIBEIRO, A. A contribuição das ciências da linguagem para o estudo da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*, v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

- ILJINS, J.; SKVARCIANY, V.; GAILE-SARKANE, E. Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 213, p. 944-950, 2015. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.509.
- IMBERNÓN F. *Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza*. 4a ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- KILDUFF, M.; LEE, J.W. The integration of people and networks. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 7, p. 155-179, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045357>.
- KUNSCH, M.M.K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.
- MACHADO, D.D.P.N.; GOMES, G.; TRENTIN, G.N.S.; SILVA, A. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013. DOI: 10.5773/rai.v10i4.978.
- MARCHIORI, M. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. 2 ed. Ver. e ampl. São Caetano, SP: Difusão editora, 2008.
- MARTIN, J. T. In: *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Oxford, England: Basil Blackwell Ltd., 1995.
- MARTIN, J.; FROST, P. *Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual*. Handbook de estudos organizacionais, v. 2, p. 219-251, 2001.
- MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712001000100006>.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative Research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MODAFF, D.P. Just-in-time: organizing the Lakota Sun Dance. *Journal of Organizational Ethnography*, v. 5, n. 1, p. 13-27, 2016. DOI 10.1108/JOE-01-2015-0008.
- MORGAN, G. *Imagens de organização*. São Paulo, Atlas, 2007.
- NASCIMENTO, R. P.; COSTA, D. V. F.; SALVÁ, M. N. R.; MOURA, R. G.; SIMÃO, L. A. S. “Trabalhar É Manter-Se Vivo”: Envelhecimento e Sentido do Trabalho para Docentes do Ensino Superior. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 11, n. 2, p.118-138, 2016.
- ONU. *A ONU e as pessoas idosas*. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/acao/pessoas-idosas/>. Acesso em: 19 abr. 2020.
- PAZ, M.G.T.; FERNANDES, S.R.P.; CARNEIRO, L.L.; MELO, E.A.A. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 21, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd200122>.
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n.4, p. 570-581, 1979. DOI: 10.2307/2392363.
- SALDAÑA, J. *The coding manual for qualitative researchers*. Sage, 2016.
- SANTOS, S.A.; MALANCHEN, J. A educação superior no paraná e o trabalho docente na universidade pública: análise da percepo de professores na região do norte pioneiro. *Revista NUPEM*, v. 7, n. 12, 2015.

- SARMENTO, M.J. *A vez e a voz dos professores: Contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária*. Porto: Porto Editora, 1994.
- SCHADECK, M.; GRZYBOVSKI, D.; BELTRAME, B.; MOZZATO, A.R. Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 14, n.1, p. 164-181, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395131515>
- SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SERRAT, O. A primer on organizational culture. *Knowledge solutions*.Singapore: Springer, p. 355-358, 2017.
- SHRIVASTAVA, P. Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. *The Journal of Business Strategy*, v. 5, n. 3, p. 103-111, 1985. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb039080>.
- SILVA, A.C.C.; HELAL, D.H. Compreendendo a aposentadoria: um estudo de caso em uma instituição pública do Estado de Pernambuco. *Revista de Gestão*, v. 24, p. 316-324, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2017.07.003> 1809-2276.
- SILVA, R.A. da; HELAL, D.H. Ageismo nas Organizações: Questões para Debate. *Revista de Administração IMED*, v. 9, n. 1, p. 187-197, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3167>.
- SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 339-359,1983.
- STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Artmed, 2008.
- TEIXEIRA DA SILVA, A.M.; LOURENÇO, M.M. O poder disciplinar enquanto uma dimensão da cultura organizacional: um estudo multicasos em Instituições de Ensino Superior Privadas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 19, n. 1, p. 99-134, 2018. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n1.731>
- TORRES, T.L.; CAMARGO, B.V.; BOULSFIELD, A.B.; SILVA, A.O. Representações sociais e crenças normativas sobre envelhecimento. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 20, n.12, p. 3621-3630, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-812320152012.01042015>.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. M. *The cultures of work organizations*. New Jersey:Prentice-Hall, 1993.
- NARANJO-VALENCIA, J.C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, v. 48, n. 1, p. 30-41, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>.
- WOLFE, B.L.; DILWORTH, P.P. Transitioning Normalcy: Organizational Culture, African American Administrators, and Diversity Leadership in Higher Education. *Review of Educational Research*, v.20, n.10, p. 1-31, 2015. DOI: <https://doi.org/10.3102/0034654314565667>.