Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração

Mayara Andresa Pires da Silva

Envelhecimento e Gestão da Idade nas Organizações: um estudo de múltiplos casos no Poder Executivo do estado de Pernambuco

Recife, 2023

Mayara Andresa Pires da Silva

Envelhecimento e Gestão da Idade nas Organizações: um estudo de múltiplos casos no Poder Executivo do estado de Pernambuco

Orientador: Prof. Dr. Diogo Henrique Helal

Tese apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Doutora em Administração, área de concentração em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2023

Catalogação na Fonte

Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586e Silva, Mayara Andresa Pires da
Envelhecimento e gestão da idade nas organizações: um estudo de múltiplos casos no Poder Executivo do estado de Pernambuco / Mayara Andresa Pires da Silva. – 2023.

215 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Diogo Henrique Helal.
Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2023.
Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Envelhecimento. 2. Administração pública. 3. Gestão de Pessoas. I. Helal, Diogo Henrique (Orientador). II. Título.

658 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2023 – 101)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração

Envelhecimento e Gestão da Idade nas Organizações: um estudo de múltiplos casos no poder executivo do estado de Pernambuco / tese de doutorado em administração, da Universidade Federal de Pernambuco

Mayara Andresa Pires da Silva

Tese submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 15 de junho de 2023.

Banca Examinadora:

(Prof. Diogo Henrique Helal, Dr, UFPE, FUNDAJ/MEC) (Orientador)

(Prof.ª Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Dr.ª, UPM) (Examinadora Externa)

(Prof.ª Anelise Rebelato Mozzato, Dr.ª, UPF) (Examinadora Externa)

(Prof.ª Kely César Martins de Paiva, Dr.ª, UFMG) (Examinadora Externa)

(Prof.ª Débora Coutinho Paschoal Dourado, Dr.ª, UFPE) (Examinador Interna)

AGRADECIMENTOS

Reservo este espaço para agradecer às pessoas que estiveram ao meu lado nessa difícil jornada e que foram fundamentais à realização deste sonho.

Inicialmente, agradeço à minha mãe, sempre inspiradora e incentivadora em cada nova batalha.

Também ao meu, incrivelmente, generoso, competente e parceiro orientador, sem o qual esse processo do doutoramento não seria possível, o Prof. Diogo Helal.

Às minhas excelentes e admiradas avaliadoras da banca, pelas suas ricas contribuições, trocas e todo o aprendizado possibilitado.

Aos meus colegas de turma e amigos pessoais que estiveram ao meu lado nesse percurso.

Aos participantes da pesquisa e à sua generosidade e desprendimento para compartilhar: vivências, trajetórias, perspectivas e, até mesmo, emoções.

E aos meus professores que pavimentaram o caminho, nestes 3 (três) anos, até esta importante conquista.

Gosto sempre de explicitar a realidade tal quais minhas vivências; dessa forma, torna-se relevante destacar que o doutoramento não foi um processo linear e esteve marcado por jornadas exaustivas que buscavam abarcar as demandas de pesquisa, os compromissos profissionais e as agendas de inícios e términos de ciclos pessoais. Iniciado (2020) num mundo pandêmico e repleto de incertezas, máscaras, álcool em gel e limitações, eu jamais imaginaria o quão essa jornada seria desafiadora, profissional e pessoalmente. Mas cá estamos! Sobreviventes a um contexto absurdamente difícil (em tantas camadas) para, enfim, celebrarmos o privilégio do aprendizado, crescimento e amadurecimento conquistados.

Por fim, agradeço às mulheres que vieram antes de mim, abrindo caminhos, afinal, quando uma mulher (não-padrão) vence, todas as demais vencem com ela, e essa estrutura se modifica um pouco. Tenho ciência de que sou também fruto não só dos meus sacrifícios, mas dos sacrifícios de muitas outras mulheres. Por isso, resistimos!

RESUMO

O mundo está no centro de um processo único e irreversível de transição demográfica, cuja tendência de revolução da longevidade irá resultar no incremento da população mundial agregada e no aumento, significativo, da proporção das pessoas mais velhas. Tal fenômeno representa um desafio para os formuladores de políticas públicas e para o próprio mercado de trabalho nas organizações públicas e privadas. A partir dessa problemática, levanta-se a seguinte questão: se e de que maneira o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerado nas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações do poder executivo do estado de Pernambuco? A contribuição da discussão desenvolvida neste trabalho está em lançar luz à questão do envelhecimento da força de trabalho e do papel das organizações no enfrentamento dos dilemas e desafios surgidos, com destaque para o ageísmo, hoje invisibilizados nos estudos em Administração. A alternativa para essa gestão predominantemente focada nos trabalhadores jovens é o conceito de gestão de idade (*age management*), entendida aqui como uma abordagem que possibilita o combate às barreiras e ageísmo na construção de ambientes mais inclusivos e agregadores da diversidade etária presente na sociedade mediante uma melhor integração de indivíduos de todas as faixas etárias. Dessa forma, neste trabalho, tem-se como objetivo geral: Compreender, a partir da perspectiva dos trabalhadores e da gestão, se e de que maneira o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerado nas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações do poder executivo do estado de Pernambuco. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa de natureza descritivo-analítica, na qual se adotou como estratégia um estudo de múltiplos casos em organizações públicas do estado de Pernambuco, além de coleta de dados secundários – documentos – e primários – entrevistas semiestruturadas com gestores de pessoas e trabalhadores envelhecidos. O conjunto de dados oriundos de documentos e transcrições das entrevistas foi analisado por meio da técnica de análise do conteúdo, a partir das dimensões de gestão da idade, previstas no trabalho de Boehm, Schroder e Kunze (2013). Os principais resultados apontam para a existência de políticas e práticas que podem ser entendidas como gestão da idade, no entanto, não de maneira estruturada pela gestão de pessoas das organizações. De maneira geral, os dados demonstram que as necessidades dos trabalhadores mais velhos não vêm sendo consideradas, mesmo nas organizações em que o quadro de trabalhadores é, predominantemente, envelhecido. Dessa forma, conclui-se que, embora as políticas e práticas de gestão da idade não obedeçam a uma padronização, as suas

aplicações devem se adequar às necessidades de cada ambiente organizacional, as quais se tornam essenciais para que se rompa com as barreiras relacionadas à idade dos trabalhadores e ao ageísmo.

Palavras-chave: envelhecimento; ageísmo; administração pública estadual em Pernambuco; gestão de pessoas; gestão da idade.

ABSTRACT

The world is at the center of a unique and irreversible process of demographic transition, whose tendency towards a longevity revolution will result in an increase in the aggregate world population and a significant increase in the proportion of older people. This phenomenon represents a challenge for public policy makers and for the labor market itself in public and private organizations. Based on this problem, the following question arises: if and in what way has the aging of the workforce been considered in the policies and practices of people management in the organizations of the executive branch of the State of Pernambuco? The contribution of the discussion developed in this work is to shed light on the issue of the aging of the workforce and the role of organizations in facing the dilemmas and challenges that have arisen, with emphasis on age discrimination, currently invisible in studies in Administration. The alternative to this management predominantly focused on young workers is the concept of age management, understood here as an approach that makes it possible to combat barriers and age discrimination in the construction of more inclusive environments which take into consideration the age diversity present in the society through better integration of individuals of all age groups. Thus, in this work, the general objective is: To understand, from the perspective of workers and management, if and in what way the aging of the workforce has been considered in the policies and practices of people management in the organizations of the executive branch of the State of Pernambuco. To this end, in this research, a qualitative approach, with a descriptive-analytical nature, was developed, in which a multiple case study in public organizations in the State of Pernambuco was adopted as a strategy, in addition to secondary data collection – documents – and primary data – semi-structured interviews with managers of aged people and workers. The set of data from documents and interview transcripts was analyzed using the content analysis technique, based on the dimensions of age management, provided in the work of Boehm, Schroder and Kunze (2013). The main results point to the existence of policies and practices that can be understood as age management, however, not in a structured way by the organization's people management. In general, the data show that the needs of older workers have not been considered, even in organizations where the workforce is predominantly aged. Thus, it is concluded that, although age management policies and practices do not comply with a standardization, their applications must be adapted to the needs of each organizational environment, which become essential to break with the barriers related to the age of workers

and ageism.

Keywords: aging; ageism; state public administration in Pernambuco; people management; age management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Porcentagem da população mundial com 65 anos ou mais de idade, por região, em 2022, 2030 e 2050, de acordo com a ONU 15
Figura 2 – Desenho metodológico 82
Figura 3 – Organograma Oficial da PERPART (2022) 94
Figura 4 – Organograma Oficial do DER (2022) 96
Figura 5 – Cartão divulgado no Dia Internacional da Mulher em 2022 106
Figura 6 – Plano de Metas 2021 para os cargos que compõem a Gestão Autárquica Fundacional do DER 110
Figura 7 – *Folder* de divulgação do curso PPA da EGAPE (antigo CEFOSPE) 118

Quadro 1 – Participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho a partir do estudo de quatro casos 45
Quadro 2 – Dimensões de análise da gestão da idade nas organizações por Boehm, Schroder e Kunze (2013) 70
Quadro 3 – Coleta e Análise de Dados 83
Quadro 4 – Detalhamento das entrevistas realizadas 86
Quadro 5 – Dimensões de análise dos dados 90
Quadro 6 – Pilares organizacionais que norteiam a PERPART 94
Quadro 7 – Quantitativo de empregados públicos na PERPART 95
Quadro 8 – Pilares organizacionais que norteiam o DER/PE 95
Quadro 9 – Quantitativo de servidores no DER (2022) 96
Quadro 10 – Pilares organizacionais que norteavam a SDSCJPVD 99
Quadro 11 – Quantitativo de servidores na SDSCJPVD (2022) 100
Quadro 12 – Políticas de Gestão de Pessoas: aproximações e distanciamentos 116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Envelhecimento no Brasil e em Pernambuco, entre 1991 e 2021. 17
Tabela 2 – Diagnóstico do quadro de trabalhadores envelhecidos dos órgãos que compõem o Poder Executivo do estado de Pernambuco 75
Tabela 3 – Diagnóstico dos órgãos/casos selecionados para a pesquisa 80

LISTA DE SIGLAS

ATI	Agência Estadual de Tecnologia da Informação
CEAGEPE	Companhia de Abastecimento e de Armazéns Gerais do estado de Pernambuco
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COHAB-PE	Companhia de Habitação Popular do estado de Pernambuco
COVID-19	*Coronavirus Disease 2019* (Doença por Coronavírus 2019)
DER/PE	Departamento de Estradas de Rodagem do estado de Pernambuco
EBAPE	Empresa de Abastecimento e Extensão Rural do estado de Pernambuco
FISEPE	Empresa de Fomento da Informática do estado de Pernambuco
EGAPE (CEFOSPE)	Escola de Governo de Administração Pública de Pernambuco
EMATER-PE	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do estado de Pernambuco
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
FUNASE	Fundação de Atendimento Socioeducativo
GI	Gestão da Idade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IRH	Instituto de Recursos Humanos de Pernambuco
LC	Lei Complementar
ONU	Organização das Nações Unidas
PCCS	Plano de Cargos, Carreiras e Salários
PCCV	Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos
PDV	Programa de Demissão Voluntária
PEC	Proposta de Emenda à Constituição
PERPART	Pernambuco Participações e Investimentos S/A
PGE-PE	Procuradoria Geral do estado de Pernambuco
PME	Pequenas e Médias Empresas

PPA	Programa de Preparação para a Aposentadoria
PROPAD	Programa de Pós-Graduação em Administração
ProUni	Programa Universidade para Todos
RH	Recursos Humanos
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SAD/PE	Secretaria de Administração de Pernambuco
SARS-CoV-2	*Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (Síndrome Respiratória Aguda Grave 2)
SASSEPE	Sistema de Assistência à Saúde dos Servidores do estado de Pernambuco
SCGE-PE	Secretaria da Controladoria-Geral do estado
SDSCJPVD	Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança, Juventude e Prevenção à Violência e às Drogas
SEE-PE	Secretaria de Educação e Esportes de Pernambuco
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SESMT	Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho
SGD	Sistema de Gestão do Desempenho
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 19
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA 24
1.2.1 Objetivo geral 24
1.2.2 Objetivos específicos 24
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 25

2 REFERENCIAL TEÓRICO 28

2.1 ENVELHECIMENTO E O MUNDO DO TRABALHO 28
2.2 AGEÍSMO NO AMBIENTE DE TRABALHO 33
2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE ETÁRIA 39
2.3.1 Gestão da idade: contexto e conceitos 49
2.3.2 Gestão da idade nas organizações 53
2.3.3 Uma abordagem de gestão da idade no caso brasileiro 63

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 71

3.1 TIPO DA PESQUISA 72
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA 72
3.3 *LOCUS* DE INVESTIGAÇÃO 73
3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS 81
3.4.1 Coleta dos dados 82
3.4.2 Análise e tratamento dos dados 88
3.5 CRITÉRIOS DE QUALIDADE 91

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 93

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES 93
4.1.1 Pernambuco Participações e Investimentos S.A. (PERPART) 93
4.1.2 O Departamento de Estradas de Rodagem (DER) 95
4.1.3 A Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança, Juventude e Prevenção à Violência e às Drogas (SDSCJPVD) 97
4.2 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES ESTUDADAS 100
4.2.1 Pernambuco Participações e Investimentos S.A. (PERPART) 100
4.2.2 O Departamento de Estradas de Rodagem (DER) 107
4.2.3 A Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança, Juventude e Prevenção à Violência e às Drogas (SDSCJPVD) 112
4.2.4 Políticas de gestão de pessoas nas organizações investigadas 116

4.3 COMO SE ESTRUTURAM AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DA IDADE DIANTE DA FORÇA DE TRABALHO ENVELHECIDA, ENTRE AS DIFERENTES ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS 121
4.3.1 FORMAÇÃO E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA 121
4.3.2 GESTÃO DE CARREIRA E REALOCAÇÃO 128
4.3.3 HORÁRIOS DE TRABALHO FLEXÍVEIS E ARRANJOS ALTERNATIVOS DE TRABALHO 133
4.3.4 GESTÃO DE SAÚDE E ACOMODAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO 136
4.3.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO 140
4.3.6 TRANSIÇÃO PARA A APOSENTADORIA 141
4.4 COMO SE MANIFESTA O AGEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS 146
4.5 ANÁLISE GERAL 157

REFERÊNCIAS 172

APÊNDICE A – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de pernambuco 188
APÊNDICE B – Protocolo geral de pesquisa 207
APÊNDICE C – Mapeamento dos documentos analisados 210
APÊNDICE D – Modelo de termo de consentimento livre e esclarecido 211
APÊNDICE E – Roteiro de entrevista com gestores públicos de pessoas 212
APÊNDICE F – Roteiro de entrevista com trabalhadores envelhecidos 213
ANEXO A – Solicitação de consentimento para realização de pesquisa (PROPAD, 2021) 215

1 INTRODUÇÃO

O mundo vive um processo único e irreversível de transição demográfica, cuja tendência de revolução da longevidade irá resultar no incremento da população mundial agregada e no aumento significativo da proporção das pessoas mais velhas. Globalmente, a expectativa de vida atingiu 72,8 (setenta e dois vírgula oito) anos em 2019, um aumento de quase 9 (nove) anos desde 1990 (ONU, 2021b; ONU, 2020).

Excepcionalmente, diante da pandemia mundial da Doença por Coronavírus 2019, ou *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19), causada pelo vírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2, ou *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (SARS-CoV-2), a referida taxa caiu para 71,0 (setenta e um vírgula zero) anos em 2021. Ainda assim, estima-se que o mundo pode alcançar uma longevidade média de cerca de 77,2 (setenta e sete vírgula dois) anos em 2050 (ONU, 2022).

Nos países com elevado desenvolvimento econômico e social, a reestruturação etária está mais avançada, enquanto em algumas sociedades ela está em seus estágios iniciais (FRANÇA et al., 2013; CASTRO et al., 2019). Estudos oficiais indicam que, nas últimas décadas, o envelhecimento populacional tem sido mais rápido em algumas regiões da Ásia e na América Latina. A Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) estima que a expectativa de vida na América Latina saltou de 51 (cinquenta e um) para 75 (setenta e cinco) anos entre 1950 e 2010. Além disso, a comissão também estima que, em 2030, os idosos representem 11,5% (onze vírgula cinco por cento) da população na região, conforme demonstrado na Figura 1 (ONU, 2021b; ONU, 2022).

Figura 1 – Porcentagem da população mundial com 65 anos ou mais de idade, por região, em 2022, 2030 e 2050, de acordo com a ONU

Percentage of population aged 65 years or over for the world, SDG regions, and selected groups of countries, 2022, 2030 and 2050, according to the medium scenario

Region	*2022*	*2030*	*2050*
World	**9.7**	**11.7**	**16.4**
Sub-Saharan Africa	3.0	3.3	4.7
Northern Africa and Western Asia	5.5	7.0	12.5
Central and Southern Asia	6.4	8.1	13.4
Eastern and South-Eastern Asia	12.7	16.3	25.7
Latin America and the Caribbean	9.1	11.5	18.8
Australia/New Zealand	16.6	19.4	23.7
Oceania*	3.9	5.1	8.2
Europe and Northern America	18.7	22.0	26.9
Least developed countries	3.6	4.1	6.1
Landlocked developing countries (LLDC)	3.6	4.1	5.8
Small island developing States (SIDS)	8.9	11.3	16.0

*excluding Australia and New Zealand

Fonte: World Population Prospects 2022 (ONU, 2022, p. 8).

Estima-se que o número de idosos – com 65 (sessenta e cinco) anos ou mais – da população global aumente de 10% (dez por cento), em 2022, para 16% (dezesseis por cento), em 2050 (ONU, 2022). Seguindo essa tendência, no Brasil, esse processo tem ocorrido com maior velocidade (IBGE, 2021). Fatores como as melhorias nas condições sanitárias e de saúde têm permitido uma queda significativa das taxas de mortalidade infantil e de fecundidade, assim como um aumento da expectativa de vida da população. Entre 1970 e 1990, estima-se que a população com 60 (sessenta) anos ou mais passou de 3% (três por cento) para 8% (oito por cento) da população total do país (GOLDSTEIN, 1999). Além disso, a taxa de envelhecimento da população no Brasil – contabilizada pela razão entre a população de 65 (sessenta e cinco) anos ou mais de idade em relação à população total – passou de 4,83% (quatro vírgula oitenta e três por cento) para 5,83% (cinco vírgula oitenta e três por cento), em 2000, e para 7,36% (sete vírgula trinta e seis por cento), em 2010, respectivamente (ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL, 2021; HELAL; VIANA, 2021).

Atualmente, mais de 31 (trinta e um) milhões de brasileiros está na faixa etária de 60 (sessenta) anos ou mais, o que representa em torno de 15% (quinze por cento) da população total de acordo com o IBGE (2021). Estima-se que no Brasil, em 2045, a parcela de brasileiros com 65 (sessenta e cinco) anos ou mais terá incremento positivo, levando o país a uma estrutura etária superenvelhecida. Já em 2060, essa faixa etária representará cerca 25,49% (vinte e cinco vírgula quarenta e nove por cento) da população, e a projeção da expectativa de vida ao nascer do brasileiro será de 81,04 (oitenta e um vírgula quatro) anos. Então, o Brasil, que vive num momento em que maior parte da sua população está na faixa etária economicamente ativa, ou seja, entre 20 (vinte) e 64 (sessenta e quatro) anos – quadro que deve permanecer até por volta de 2030 –, verá, a partir do início da década de 2040, a diminuição da sua população, incluindo a da força de trabalho, quando esta será composta, principalmente, por pessoas acima dos 45 (quarenta e cinco) anos (CASTRO et al., 2019; IBGE, 2021; TONELLI et al., 2020). Dados do último CENSO (IBGE, 2022), certamente, poderão ampliar a análise da composição etária da população brasileira, quando divulgados.

Ao mesmo tempo, fazendo-se um recorte regional, em Pernambuco, o envelhecimento populacional ocorre de maneira similar ao Brasil. A expectativa de vida da população em Pernambuco cresceu de 62 (sessenta e dois) anos, em 1991, para 72,3 (setenta e dois vírgula três) anos, em 2010. Em 1991, a taxa de envelhecimento em Pernambuco era de 5,39% (cinco vírgula trinta e nove por cento). Já entre 2000 e 2010, passou de 6,14% (seis vírgula quatorze por cento) para 7,37% (sete vírgula trinta e sete por cento), respectivamente, conforme pode

ser verificado na Tabela 1 (ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL, 2021).

Tabela 1 – Envelhecimento no Brasil e em Pernambuco, entre 1991 e 2021

ANO	1991		2000		2010		2021	
LOCAL	BRASI	PE	BRASI	PE	BRASI	PE	BRASI	PE
EXPECTATIVA DE VIDA	66,93 ANOS	62 ANOS	70,44 ANOS	67,3 ANOS	73,86 ANOS	72,3 ANOS	76,74 ANOS	75,31 ANOS
TAXA DE ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO	4,83%	5,39%	5,83%	6,14%	7,36%	7,37%	*	*
TAXA DA POPULAÇÃO COM 60 ANOS OU MAIS	7,30%	7,84%	8,6%	8,9%	11%	10,6%	14,7%	*

Fonte: Elaborada pela autora com base no Censo Demográfico 1940/2010, Projeção da População das Unidades da Federação por Sexo e Idade 2000-2030 (IBGE, 2020) e PNAD Contínua (IBGE, 2021; 2022). *Dados do CENSO 2022 ainda não divulgados.

Os dados denotam que o processo demográfico em Pernambuco vem acompanhando a dinâmica de envelhecimento do país nos últimos 30 (trinta) anos; logo, Pernambuco aproxima-se às taxas nacionais. O estado tem passado por um envelhecimento populacional crescente, e que ocorre de maneira acentuada. Essa conjuntura traz implicações distintas para mercados de trabalho e econômico-financeiros, para a demanda por serviços públicos e demanda por bens e serviços.

No que se refere ao percentual da população idosa, o Governo do estado de Pernambuco divulga dados com a classificação de 65 (sessenta e cinco) anos ou mais de idade. A partir desse marco, em 2010, a taxa populacional Pernambucana atingiu 7,31% (sete vírgula trinta e um por cento), aumentando para 9,08% (nove vírgula oito por cento) em 2020. Já a projeção em relação ao número de pessoas 65 anos ou mais nas próximas décadas é de avanço ininterrupto, chegando, em 2060, a 24,95% (vinte e quatro vírgula noventa e cinco por cento) (SDSCJVPD, 2023).

Tais dados ilustram o complexo e multifacetado fenômeno do envelhecimento populacional, que tem impactado, significativamente, as condições de vida – economias, sistemas de saúde, assistência social, previdência, distribuição de renda e relações entre as diferentes gerações – na sociedade e nas organizações por todo o mundo (WALKER, 2006; ONU, 2021b).

O envelhecimento representa, portanto, um desafio para os formuladores de políticas públicas e para o próprio mercado de trabalho devido, sobretudo, aos efeitos vivenciados por organizações em várias partes do mundo, como: o aumento da idade média da força de

trabalho e a aposentadoria simultânea de grandes grupos de trabalhadores (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013). Assim, essa profunda mudança social desafia as organizações, cujo futuro depende da permanência e manutenção das competências dos profissionais mais velhos, da manutenção dos níveis de produtividade e da capacidade de concorrência (WALKER, 2005; FABISIAK; PROKURAT, 2012; ONU, 2021b).

A relevância da temática ora posta está atrelada, portanto, às implicações do envelhecimento populacional para a configuração da força de trabalho nas organizações brasileiras, que, hoje, empregam, predominantemente, trabalhadores jovens (CASTRO et al., 2019; IBGE, 2021; TONELLI et al., 2020; ONU, 2022). Parte-se do entendimento de que as concepções sobre o tema vêm sendo reelaboradas diante do aumento progressivo de pessoas em idade ativa e do percentual de trabalhadores envelhecidos, assim como da repercussão desse quadro para a sociedade, para o trabalho nas organizações privadas e públicas (que têm uma lógica específica) e para o próprio trabalhador (ZIGER; FILIPPIM; BELTRAME, 2017; FUNDO, 2019).

Tal conjuntura requer, portanto, nas organizações, a reavaliação das práticas de gestão e gestão das pessoas, de maneira a trazer benefícios para trabalhadores (e suas famílias), empregadores e sociedade. Isto, pois, parte-se aqui da compreensão que essas práticas são estruturadas e concebidas sobre bases em que os trabalhadores mais velhos estão potencialmente sujeitos à estereotipagem, ageísmo e invisibilização. Isso se dá dessa maneira, porque o contexto organizacional ecoa (em certa medida) as crenças, atitudes e comportamentos sociais em torno do envelhecimento (e da velhice) presentes nas sociedades contemporâneas ocidentais centradas na supervalorização da juventude (LAGACÉ et al., 2016; LAGACÉ; BEECK; FIRZLY, 2019).

Assim, apresentando-se como um desafio para todas as configurações de organizações, o envelhecimento da força de trabalho mostra-se, especialmente, peculiar nas organizações públicas. Características típicas ao serviço público, como o ingresso via concurso público, a estabilidade e a aposentadoria retardada pelo recebimento de benefícios, como o abono permanência (LIMA, 2017), implicam, de maneira geral, em todo o mundo, que o setor público empregue uma grande porcentagem de trabalhadores mais velhos (FURUNES; MYKLETUN; SOLEM, 2011).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Há décadas, estudiosos dos mais diversos campos de conhecimento vêm apontando o envelhecimento como uma das principais questões sociais contemporâneas mundiais; por isso, a atenção que pesquisadores, governos (sobretudo, nortecêntricos) e outros atores têm dedicado à questão cresceu ao longo do tempo (HUSIC et al., 2020). Portanto, mostram-se bastante relevantes a avaliação, a análise e o acompanhamento do resultado dessas mudanças sobre a inclusão de novos e velhos contingentes populacionais no mercado de trabalho e da contribuição produtiva das diferentes faixas etárias da população para a sociedade (UYEHARA, 2003; IBGE, 2016; ZIGER; FILIPPIM; BELTRAME, 2017; FUNDO, 2019; ONU, 2021b).

No entanto, ainda que o fenômeno do envelhecimento venha sendo, notoriamente e amplamente, discutido por ciências, como a Sociologia, a Gerontologia, a Geriatria, a Antropologia e a Psicologia, percebe-se que ele ainda é pouco investigado na área da Administração (WALKER, 2006; CIUTIENE; RAILAITE, 2015; FRAGA et al., 2021). Embora haja pesquisas sobre questões específicas do envelhecimento da força de trabalho, pouco se tem estudado acerca do papel das organizações frente ao fenômeno, discussão esta entendida aqui como basilar a um olhar paralático sobre as implicações para as dimensões do estado, das organizações e do trabalhador, bem como para a gestão do envelhecimento (STREBQ et al., 2008).

Constata-se, a partir da literatura sobre o tema, que o envelhecimento também está associado a gargalos no campo da gestão de pessoas, que, muitas vezes, elaboram-se as suas políticas e práticas para os trabalhadores jovens, e não para todos os grupos etários (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013). Além das organizações demonstrarem não estarem preparadas para esse referido novo contexto de diversidade etária, vários estudos indicam uma prevalência, nas atitudes e práticas dos empregadores, de estereótipos negativos sobre o desempenho e a motivação de trabalhadores mais velhos. Profundamente arraigados e nem sempre explícitos, esses estereótipos negativos têm feito com que os trabalhadores envelhecidos sejam associados a características, como: não saudáveis e vulneráveis (corpo envelhecido), mais custosos, menos produtivos, inflexíveis ou não abertos às mudanças, incapazes ou lentos para aprender e desenvolver novas habilidades e conhecimentos (BROOKE; TAYLOR, 2005; STREBQ et al., 2008; CIUTIENE; RAILAITE, 2015).

Esse é um reflexo da complexidade das interfaces da discriminação etária (comportamento excludente em razão da idade), presente nas sociedades ocidentais contemporâneas, cuja cultura é pautada em crenças generalizadas sobre os valores de beleza e do estilo de vida da juventude, que é reconstituída também no ambiente de trabalho (GLOVER; BRANINE, 1997; DEBERT, 2010; HELAL; VIANA, 2021). Dito de outra forma, as representações sociais sobre o que é ser velho na sociedade (re)produzem situações de discriminação também no contexto organizacional (LOCATELLI; FONTOURA, 2013).

Assim, uma gestão de pessoas, sustentada por uma visão homogeneizante do trabalhador e por lógicas excludentes, resulta em pouca consciência das necessidades dos trabalhadores mais velhos. Por isso, a necessidade de desconstrução dessas políticas e práticas organizacionais e de gestão de pessoas concebidas sobre bases estereotipadas que discriminam e invisibilizam o trabalhador mais velho, ao mesmo tempo em que supervalorizam o trabalhador jovem.

A alternativa para essa gestão predominantemente focada nos trabalhadores jovens é o conceito de gestão de idade (*age management*) (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013), entendida aqui como uma abordagem que possibilita o combate às barreiras e ageísmo na construção de ambientes mais inclusivos e agregadores da diversidade etária presente na sociedade mediante uma melhor integração de indivíduos de todas as faixas etárias. Por meio da superação de estereótipos negativos sobre trabalhadores envelhecidos, visa-se à retenção, à manutenção da capacidade de trabalho e à motivação desses trabalhadores no mundo do trabalho (NAEGELE; WALKER 2011; BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013; URBANCOVÁ et al., 2020).

Apesar dos aspectos expostos, ainda são raras nas organizações as políticas institucionais e formalizadas que incentivam a valorização do trabalhador mais velho no contexto organizacional ou que promovem a atração e retenção de trabalhadores mais velhos que estão na informalidade ou já aposentados à procura de novas possibilidades de trabalho. Essa ausência de políticas escancara que a maior presença de profissionais envelhecidos no ambiente de trabalho e suas implicações ainda não são consideradas pela gestão contemporânea, de organizações públicas e privadas (UYEHARA, 2003; CEPELLOS, 2018; TONELLI et al., 2020).

No que tange às organizações públicas, dados oficiais demonstram que, enquanto na maioria das empresas privadas os trabalhadores com 50 (cinquenta) anos ou mais de idade representam em média somente 5% (cinco por cento) do quadro, no serviço público esses possuem uma representatividade em média de 20% (vinte por cento) a 30% (trinta por cento)

da força de trabalho, podendo chegar a um percentual muito maior em algumas organizações públicas (IPEA, 2022).

Um dos fatores que contribuem para esses números está no processo de recrutamento e seleção para ingresso no serviço público que se dá por meio do instituto do concurso público (determinação legal prevista na Constituição Federal de 1988). Uma vez que os concursos não determinam limite máximo de idade, percebe-se uma maior idade média nos servidores ingressantes no serviço público. Da mesma maneira, impactam numa maior permanência do trabalhador mais velho, direitos como a estabilidade no serviço público e subsídios como o abono permanência – benefício pecuniário (no valor equivalente à sua contribuição previdenciária), concedido ao servidor que permanece em atividade após ter cumprido os requisitos para aposentadoria voluntária, até que complete os requisitos para a aposentadoria compulsória (BRASIL, 2022).

Além da característica diversidade etária, as organizações públicas brasileiras lidam com outros inúmeros dilemas, que, conforme apontado por Abrucio (2005, p. 410), têm o seu "maior problema" na área de gestão de pessoas. No bojo dessa problemática atual, sublinha-se um movimento recente pró-pessoas na agenda pública, que tem colaborado para a evidenciação da gestão de pessoas como determinante do desempenho da administração pública e para a introdução (quase sempre isolados) de debates emergentes, como diversidade e competências voltadas às necessidades inerentes do serviço público e o seu retorno à sociedade (COELHO; MENON, 2018).

Por natureza, o estado tem também o relevante papel de educar os empregadores sobre os benefícios de processos não discriminatórios e a modelar essas disposições em todas as agências do setor público (DAVEY, 2014). Contudo, para isso, inicialmente, precisa-se do despertar da área de gestão de pessoas das instituições públicas. Abrucio (2005) aponta como características predominantes da gestão pública: a precariedade de informação e a falta de um quadro capacitado o suficiente na área de gestão de pessoas, ausência de pessoal em diversas áreas e má alocação em outras e o forte envelhecimento da força de trabalho.

Dessa forma, iniciativas políticas, práticas e procedimentos de gestão precisam ser revistas e problematizadas, em direção à sua adequação a essas características e heterogeneidade da força de trabalho (ABRUCIO, 2005). Na administração pública, o essencial, além da capacidade de definir boas leis e políticas públicas, é a capacidade dos servidores de executá-las de forma efetiva e eficiente; logo, as pessoas são essenciais para transformar a gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Caracterizando-se o mercado de trabalho brasileiro, sabe-se que, em 2022, o país detinha uma taxa de 7,9% (sete vírgula nove por cento) de desemprego (IBGE, 2023). Além disso, parcela considerável dos trabalhadores brasileiros está na informalidade (no setor privado, empregados domésticos sem carteira assinada, empregadores ou trabalhadores por conta própria sem CNPJ, trabalhadores sem remuneração). Estima-se que, somente em 2021, o trabalho informal no Brasil chegou ao patamar das 36,3 (trinta e seis vírgula três) milhões de pessoas. Até julho desse mesmo ano, a taxa de informalidade esteve em 40,8% (quarenta vírgula oito por cento) dos trabalhadores, caindo para pouco abaixo dos 40% (quarenta por cento) em 2022 (IBGE, 2022).

Dentre os vínculos formais, dados oficiais apontam que, em 2019, havia 45,64 (quarenta e cinco vírgula sessenta e quatro) milhões de pessoas com vínculos de trabalho em empresas privadas, enquanto no setor público havia um total de 9,46 (nove vírgula quarenta e seis) milhões de trabalhadores brasileiros. Dos quase 11 (onze) milhões de vínculos públicos existentes em 2019, 10,23 (dez vírgula vinte e três) milhões estavam somente no Poder Executivo, ou seja, 93,9% (noventa e três vírgula nove por cento); enquanto 304,29 (trezentos e quatro vírgula vinte e nove) mil, equivalentes a 2,8% (dois vírgula oito por cento), estavam no Poder Legislativo e 360,12 (trezentos e sessenta vírgula doze) mil, equivalentes a 3,3% (três vírgula três por cento) no Poder Judiciário (IPEA, 2022).

Em virtude dos 93,9% (noventa e três vírgula nove por cento) dos servidores brasileiros que se encontram no Poder Executivo (IPEA, 2022) e a quantidade considerável de servidores envelhecidos nesse contexto, nota-se o debate sobre políticas e práticas de gestão que considerem as necessidades e especificidades dessa conjuntura, o qual se faz relevante, tendo em vista a sua potencial contribuição para lançar luz sobre o fenômeno e para abordagens de gestão do envelhecimento nas organizações públicas.

Dessa forma, neste estudo, busca-se examinar o referido fenômeno a partir da esfera da administração pública em Pernambuco, que emprega no total cerca de 470 (quatrocentos e setenta) mil pessoas, segundo dados do IBGE (2022). Desse total, a esfera estadual possui 127.947 (cento e vinte e sete mil novecentos e quarenta e sete) servidores ativos. Destes, 125.099 (cento e vinte e cinco mil e noventa e nove) estão no Poder Executivo, ou seja, 97,7% (noventa e sete vírgula sete por cento) dos servidores estaduais. Deste último total, sabe-se que, em março de 2022, 43.453 (quarenta e três mil quatrocentos e cinquenta e três) servidores já tinham 50 (cinquenta) anos ou mais de idade, o que representa, aproximadamente, 35% (trinta e cinco por cento) dos servidores ativos do Poder Executivo do estado de Pernambuco (SAD/PE, 2022).

A administração pública é sinônimo de aparelho ou de organização de estado, o qual é constituído pela ordem jurídica e pela organização formada e dirigida por oficiais ou burocratas públicos. Diferentemente das empresas privadas, que visam à expansão, vantagem competitiva e lucro, a organização estatal visa ao interesse público; logo, o poder de um gestor público não é apenas o poder de um administrador sobre os seus subordinados, pois age em nome do estado, partilhando do poder que só o estado tem sobre a sua sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2010). No contexto do serviço público, está presente um componente ético – um imperativo de agir em busca do melhor resultado do trabalho –, sendo inadmissível a inércia do agente público, cuja remuneração é paga com recursos públicos (BERGUE, 2019).

Neste contexto, o trabalho inclui um alto grau de prestação de serviços públicos, uso de recursos organizados por meio de orçamentos limitados, e a maioria das tarefas são politicamente impostas e supervisionadas. Apesar dessas particularidades, assim como as organizações privadas, o setor público tem enfrentado novos desafios de gestão devido às mudanças organizacionais e demandas crescentes acerca do desempenho organizacional. Ao mesmo tempo, essas mudanças adicionaram complexidades às tarefas gerenciais, num cenário em que os gestores públicos contam com recursos – econômicos e humanos – escassos, ou poucas possibilidades práticas de reorganizar o trabalho de forma otimizada para se adequar às capacidades da força de trabalho mais velha (FURUNES; MYKLETUN; SOLEM, 2011).

Nesse cenário, cabe ao Poder Executivo a gestão administrativa de áreas-chave da vida em sociedade, como: educação, saúde, segurança pública, mobilidade urbana, entre outras. Assim, a gestão de pessoas nos governos e nas organizações públicas no Brasil é crucial (RODRIGUES, 2021). No Brasil, como em muitos países ocidentais, as organizações do setor público têm sofrido transformações nas últimas duas décadas, pelas quais a administração vem sendo substituída por práticas aparentemente mais recentes (FURUNES; MYKLETUN; SOLEM, 2011). Na gestão de pessoas, considerada como área funcional da administração pública e, portanto, como uma das dimensões para uma política pública de gestão (COELHO; MENON, 2018), o grande desafio está nas práticas de gestão instauradas, sobretudo, em função das dificuldades em "traduzir práticas de gestão que nasceram no setor privado para o setor público, sem os devidos cuidados com as diferenças nos marcos regulatórios e na história de práticas já institucionalizadas" (RODRIGUES, 2021, p. 412).

Assim sendo, com base nos argumentos ora expostos, e considerando-se a abordagem de gestão da idade, neste estudo, visa-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: **se e de que maneira o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerado nas políticas e**

práticas de gestão de pessoas das organizações do poder executivo do estado de Pernambuco?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Diante da problemática apresentada acima, delineiam-se, então, a seguir, os objetivos deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Constitui-se como Objetivo Geral deste estudo: Compreender, a partir da perspectiva dos trabalhadores e da gestão, se e de que maneira o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerado nas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações do poder executivo do estado de Pernambuco.

1.2.2 Objetivos específicos

Visando-se à consecução do Objetivo Geral deste estudo, foram formulados os seguintes Objetivos Específicos:

1) Descrever como estão estruturadas as políticas de gestão de pessoas e se estas consideram as necessidades do trabalhador envelhecido, no poder Executivo do estado de Pernambuco;
2) Analisar, a partir de uma perspectiva comparativa, a estruturação das políticas e práticas de gestão de pessoas diante da força de trabalho envelhecida, entre as diferentes organizações investigadas; e
3) Entender como se manifesta o ageísmo nas organizações estudadas.

A tese defendida foi a de que as políticas e práticas de gestão de pessoas são concebidas e praticadas, histórico-socialmente, sobre bases em que os trabalhadores mais velhos estão potencialmente sujeitos à estereotipagem, ageísmo e invisibilização. Nessa

conjuntura, a gestão da idade é uma abordagem que possibilita a assunção pelas organizações do seu papel frente ao fenômeno que extrapola o ambiente organizacional.

Na tentativa de compreender o fenômeno para conhecer o objeto, entende-se que uma abordagem – multidimensional, contextual, holística e abrangente – torna possível a construção do conhecimento sobre a temática sob uma perspectiva dialógica. Uma vez que a "ciência social é um saber situado, que precisa estar atento às práticas, às experiências, às situações de provas confrontadas pelas pessoas ordinárias nos processos de enfrentamento de situações problemáticas da vida cotidiana" (ALPERSTEDT; ANDION, 2017, p. 627), a base dessa discussão está no argumento central de que existe uma retórica nas atuais políticas e práticas de gestão que não considera os desafios da diversidade etária e o ageísmo no contexto organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A experiência e as vivências da pesquisadora deste estudo, enquanto servidora efetiva do Poder Executivo do estado de Pernambuco desde 2010, sobretudo relacionadas à Educação e à área de gestão de pessoas, possibilitaram o interesse e a aproximação à realidade e ao fenômeno estudados na conjuntura do serviço público no estado.

Partindo-se da perspectiva do papel social da pesquisa, a contribuição da discussão desenvolvida neste trabalho está em lançar luz à questão do envelhecimento da força de trabalho e do papel das organizações no enfrentamento dos dilemas e desafios surgidos, com destaque para a ageísmo, hoje invisibilizados nos estudos em Administração. Nessa conjuntura, torna-se imprescindível rediscutir as políticas e práticas de gestão devido às suas inapropriações, uma vez que foram concebidas para uma supervalorizada força de trabalho jovem.

Fugindo de um viés gerencialista (unicamente benéfico para as organizações), defende-se neste estudo que a gestão da idade se mostra como alternativa capaz de combater as barreiras e a discriminação contra os envelhecentes. Esta não tem papel prescritivo ou ferramental, mas sim de chamamento à responsabilidade que têm as organizações, frente às implicações do fenômeno do envelhecimento e diversidade etária da sua força de trabalho. Ou seja, constitui-se como meio para que as organizações não sejam, somente, palcos reprodutores do ageísmo, mas atuem para mitigar barreiras advindas do envelhecimento e para uma efetiva transformação no mundo do trabalho.

Em levantamento realizado numa das principais bases de periódicos mundial, a *Web of Science*, sabe-se que não chegam a 30 (trinta) o número de artigos no mundo que abordam a temática da gestão da idade (*age management*). Destes, até o presente momento, somente 4 (quatro) são estudos desenvolvidos por autores brasileiros (CEPELLOS; TONELLI, 2017; TONELLI et al., 2020; SEIDL, et al., 2022 e SILVA; HELAL, 2022), sendo um destes o intitulado "*Age Management in the Brazilian Context: A Theoretical Discussion*", que é fruto desta tese, publicado em 2022, e que teve como objetivo discutir teoricamente a gestão da idade no contexto brasileiro. Assim, este estudo também avança na discussão da gestão da idade num contexto em que o envelhecimento guarda características particularizadoras, pois nota-se quão oportuno pode ser trazer essa contribuição do que já existe nas economias industrializadas – que reconhecem o surgimento de questões de gestão da idade – para as economias emergentes, como o Brasil. Pois, percebe-se que tais regiões não têm tido espaço debate mundial sobre o envelhecimento da população e a ampliação da participação da força de trabalho envelhecida.

A partir do entendimento de que a gestão da idade é uma estratégia fundamental no contexto de uma força de trabalho em envelhecimento, o Brasil compartilha muitos desafios relevantes com outras economias emergentes, mas se apresenta também como caso bastante singular de características e elementos fundamentais e particularizadores no seu contexto, devido, sobretudo, aos altos índices de informalidade e precariedade presentes no mercado de trabalho e à forte responsabilidade "afetivo-moral-financeira" intergeracional presente nas famílias. Também conhecida como solidariedade intergeracional, essa característica estaria relacionada a um contexto social, através de um componente moral, uma organização social e uma interação (MERZ; SCHUENGEL; SCHULZE, 2007).

Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 1998, nesse ano, um idoso contribuía, em média, com aproximadamente 53% (cinquenta e três por cento) do rendimento familiar. Embora a maior parte dessa renda fosse proveniente dos benefícios previdenciários, a contribuição da renda do trabalho chegava a 29% (vinte e nove por cento) da renda do idoso. Outra variável importante na determinação dessa contribuição é o fato de o idoso ser chefe ou não. Em 1998, se o idoso fosse chefe, a contribuição da sua renda na renda familiar subia para 68% (sessenta e oito por cento) e, se não o fosse, declinaria para 36% (trinta e seis por cento). Se a mulher fosse chefe, essa contribuição ainda seria maior do que a masculina (CAMARANO, 2017). Por esse motivo, como a aposentadoria traz perda de rendimentos, o compromisso financeiro que o aposentado tem com a família é um

fator preponderante para o adiamento da decisão de deixar o emprego (HELAL; NOBREGA; LIMA, 2021).

No serviço público, esse fenômeno pode ser visto no quantitativo de servidores que permanecem trabalhando mesmo após cumprirem os requisitos necessários à aposentadoria voluntária, uma vez que o valor correspondente ao abono permanência (fim dos descontos da previdência na folha de pagamento) e outros benefícios (gratificações, subsídios nos planos de saúde, auxílios alimentação e transporte) tornam-se relevantes à composição da renda familiar.

Por fim, também é necessário apontar a contribuição desta pesquisa para a sociedade, debate que vem ganhando impulso nas últimas duas décadas devido à demanda por transparência dos investimentos em pesquisa financiados com recursos públicos, em termos dos resultados gerados, assim como a preocupação com o uso de evidências científicas para apoiar a tomada de decisão no contexto social (SANDES-GUIMARÃES; HOURNEAUX, 2020).

Dessa forma, com base nos argumentos expostos e de acordo com o que apontam Sandes-Guimarães e Hourneaux (2020), depreende-se relevância – contribuição, influência, valor, mudança, efeito ou benefício que a pesquisa científica traz para a sociedade nas suas mais diversas esferas, de forma direta ou indiretamente – deste estudo em 3 (três) tipos: a) impacto social: contribuição na geração de conhecimento para mudanças de comportamentos, costumes, hábitos e práticas que geram bem-estar e qualidade de vida para os indivíduos de uma sociedade envelhecida; b) impacto nas políticas públicas: uma vez que os resultados e conhecimento científico gerados podem informar e influenciar a mudança de interesses, atitudes e conhecimentos sobre o envelhecimento no mundo do trabalho, contribuindo para o debate público e negociação de políticas, bem como para tomada de decisões nas ações públicas que geram mudanças em uma política e na legislação em direção a uma gestão holística e integrada da força de trabalho envelhecida; e c) impacto organizacional e para a área de gestão de pessoas: impacto para as atividades das organizações públicas, com replicação para a esfera privada a partir das contribuições do estudo e da compreensão da importância da diversidade etária e do combate ao ageísmo, levando a mudanças nas políticas internas das organizações que precisam aprender a lidar com essa força de trabalho envelhecida e seu impacto para a gestão.

Para tanto, esta tese se estrutura em 5 (cinco) capítulos: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados e considerações finais, sendo ela finalizada pela indicação das referências utilizadas, apêndices e anexo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, aborda-se o aporte teórico-conceitual sobre o qual se fundamenta este estudo, e está organizada em três eixos temáticos principais: envelhecimento e o mundo do trabalho, ageísmo e gestão da diversidade etária.

2.1 ENVELHECIMENTO E O MUNDO DO TRABALHO

A velhice tem estado no mundo inteiro em pauta desde a antiguidade; no entanto, o estudo do envelhecimento ainda se mostra urgente, sobretudo, sob a perspectiva de construção social, ou seja, uma categoria socialmente produzida (HADDAD, 1986; PRADO; SAYD, 2006; DEBERT, 2010). O pequeno número de grupos de pesquisa dedicados ao estudo dessa problemática social que abrange um somatório de processos, para além dos biológicos, que envolvem aspetos psicossociais e culturais, que se sucedem e se sobrepõem (SIMÕES; SAPETA, 2017), indica que esta ainda é uma área de conhecimento dinâmica e em formação.

Como objeto de investigação científica, o envelhecimento vem sendo trabalhado, sobretudo, sob a perspectiva de aspectos biopsicossociais. Na contramão, para além desses aspectos, identificam-se trabalhos de Barros (2000, 2006, 2011), da antropóloga Debert (1994, 1996, 1997, 1999, 2011), Goldenberg (2011), Haddad (1986), Lopes (2000), Neri (2005, 2007), Prado (2002, 2004), dentre outros.

Esses expoentes representam importantes referências sobre o envelhecimento e discutem os seus reflexos em diversas esferas da sociedade na literatura nacional; no entanto, a literatura também aposta que a temática vem sendo ainda pouco explorada no campo do trabalho e das organizações. Ao mesmo tempo, esse fenômeno lança luz à necessidade do planejamento e desenvolvimento de ações e da reformulação de mecanismos de inserção social e profissional para mais os velhos. Podem-se sublinhar as políticas sociais, econômicas e de saúde que buscam promover a melhoria da qualidade de vida desse contingente populacional, por meio de um envelhecimento ativo, saudável e sustentável, bem como uma maior participação na sociedade (UYEHARA, 2003; IBGE, 2016; ZIGER; FILIPPIM; BELTRAME, 2017; FUNDO, 2019; ONU, 2021b).

De forma geral, os escassos estudos em Administração existentes buscam, sobretudo, examinar o envelhecimento nas organizações a partir das implicações para o mercado de

trabalho. Essa falta de pesquisa existe, embora os autores Boehm, Schroder e Kunze (2013) apontem que seja esperado que as pressões sobre as instituições nacionais levem ao desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas específicas para as necessidades de cada país. Isto, porque o contexto é importante em relação a 'como' e 'por que' as organizações projetam as suas abordagens de gestão de recursos humanos.

No Brasil, identifica-se o protagonismo de trabalhos sobre o envelhecimento e organizações, sobretudo, das autoras: Cepellos (2013, 2018, 2019, 2020, 2021), França (2008, 2009, 2010, 2017), Hanashiro (2005, 2006, 2018, 2020, 2021) e Tonelli (2012, 2013, 2019, 2020) e do autor Helal (2017, 2019, 2020, 2021), dentre outros, os quais se debruçam sobre o estudo do ageísmo e envelhecimento no ambiente organizacional, gestão da idade, programas de preparação para aposentadoria e o processo de aposentadoria, os sentidos da idade, feminização do envelhecimento e percepção e trajetórias de carreira de profissionais mais velhos (TONELLI et al., 2020).

Envelhecer representa um processo natural que caracteriza uma etapa da vida humana (ZIGER; FILIPPIM; BELTRAME, 2017); contudo, não é possível uma generalização de aspectos da velhice a todos os indivíduos. Não se podem desconsiderar as relações sociais como historicamente determinadas pelo modo de produção alicerçado na divisão social do trabalho e no privilégio de poucos; é preciso enxergar o sujeito envelhecido e idoso, independentemente das condições objetivas de existência e de exploração a que são submetidos os trabalhadores, numa sociedade de classes (HADDAD, 1986).

Conforme afirma Beauvoir (2018, p. 224): "é a classe dominante quem impõe às pessoas idosas seu estatuto; mas o conjunto da população ativa se faz cúmplice dela". Portanto, as tentativas de homogeneização das representações da velhice numa nova e única categoria cultural, a saber: "as pessoas idosas, como um conjunto autônomo e coerente que impõe outro recorte à geografia social, autorizando a colocação em prática de modos específicos de gestão", não é possível (DEBERT, 1996, p. 39). Tal argumento se relaciona diretamente à temática deste estudo, pois os impactos do envelhecimento da força de trabalho não se dão para um grupo homogêneo de trabalhadores envelhecidos e/ou idosos com características e necessidades idênticas; logo, não se podem negligenciar as estruturas de desigualdade social e a diversidade dos padrões de envelhecimento.

Relaciona-se à temática ora desenvolvida o pressuposto de que as categorias etárias representam um bom exemplo do jogo que envolve essa classificação do indivíduo no espaço social (LOPES, 2000). Cabendo, para a análise do fenômeno do envelhecimento, a perspectiva da produção do sistema de representações sobre a velhice e a posição social dos

velhos, determinados social e culturalmente (HADDAD, 1986; HAREVEN, 1995), segundo processos e estruturas capitalistas sob as quais tais representações “ganham significados particulares em contextos históricos, sociais e culturais distintos” (DEBERT, 2000, p. 50).

Na maioria das sociedades agrárias e pré-históricas, os idosos eram frequentemente tidos como valiosos e, em virtude da sua idade e maior experiência, eram considerados sábios e guardiões das tradições, ancestralidade e da história do seu povo (NELSON, 2005). Ainda hoje, em sociedades orientais e em outras organizações sociopolíticas das comunidades (quilombos, indígenas, tribos etc.), o contexto do indivíduo envelhecido é construído a partir de outras bases culturais, nem sempre amparadas na desvalorização presente na sociedade contemporânea ocidental.

A China, por exemplo, proporcionou uma condição singularmente privilegiada aos seus velhos, a partir das premissas de Confúcio, segundo o qual o respeito se estendia, fora dos limites da família, a todos os idosos. No Japão, enquanto detentor das tradições, intercessor, protetor contra as potências sobrenaturais, as crenças são de que o idoso assegura, através do tempo e no momento presente, a coesão da comunidade em que está inserido (BEAUVOIR, 2018). Já nas comunidades indígenas, são os anciãos os grandes responsáveis pela continuidade dos costumes, da arte e da cultura, da tradição, do conhecimento para os descendentes de uma etnia, guardando até mesmo importante papel e prestígio social por isso.

Guardadas as diferenças de contexto, quando uma sociedade é harmoniosamente equilibrada, assegura-se aos envelhecidos um lugar decente e privilegiado, confiando-lhes trabalhos adaptados às suas forças e possibilidades. Entretanto, na sociedade ocidental contemporânea capitalista, a influência dos velhos diminui, ficando atrelada à sua potencial contribuição cultural positiva (BEAUVOIR, 2018).

Em termos de relações entre idade e ambiente de trabalho, pode-se esperar que os mesmos processos sociais se repliquem no nível organizacional, pois tanto as sociedades quanto as organizações representam sistemas sociais localizados entre atores e interagentes, com normas que regulam e sancionam comportamentos, que dão origem a normas pessoais que orientam julgamentos e comportamentos. Tais relações, hierarquicamente interativas entre os vários aspectos de uma cultura, podem estimular a investigação mais profunda do preconceito e da discriminação contra trabalhadores envelhecidos, e especialmente como esses fenômenos ocorrem em todo o espectro das sociedades (MARCUS; FRITZSCHE, 2016). Apesar disso, embora o fenômeno seja redefinido como questão sensível às organizações, ainda não foi suficientemente explorado na literatura nacional, denotando a

necessidade de aprofundamento no conhecimento, também sob a ótica do trabalho e das práticas e teorias de gestão (LOCATELLI; FONTOURA, 2013; CEPELLOS, 2018).

Neste estudo, entende-se que abordar o envelhecimento, unicamente a partir da idade cronológica, mostra-se insuficiente para apreender a complexidade das barreias, desigualdades, preconceito e estereótipos negativos que contaminam as condições de trabalho e desvalorizam trabalhadores mais velhos numa cultura que prioriza a juventude (BUTLER, 1980). No entanto, considera-se que, além de base para medida do envelhecimento populacional, a idade cronológica apresenta-se como um mecanismo básico de organização da estrutura social de uma população. Briot (2019) aponta para a existência na literatura sobre a temática de uma infinidade de pontos de vista sobre a idade em que um trabalhador pode ser considerado um trabalhador "mais velho". Sem desconsiderar tal aspecto, para este estudo, adota-se como parâmetros etários para classificação do sujeito:

a) Sujeito idoso: que segundo a classificação populacional de idosos, utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), pela Organização Mundial da Saúde (OMS) (em países em desenvolvimento) e em legislações como a Constituição Federal de 1988 e o Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741 de 1º de outubro de 2003), usa como parâmetro o sujeito a partir de 60 anos (ZIGER; FILIPPIM; BELTRAME, 2017).
b) Sujeito envelhecido: a literatura sobre a temática (FABISIAK; PROKURAT, 2012) adota o marco etário dos 50 anos ou mais para classificar o trabalhador como "mais velho". Estudos como do IPEA (2019, p. 55) também adotam esse marco a partir da seguinte justificativa:

> A probabilidade de se contratar um trabalhador com 50 anos ou mais é menos da metade da observada para trabalhadores com 25-49 anos. Este resultado sugere tanto uma discriminação com relação aos trabalhadores mais velhos quanto a falta de políticas públicas que visem reforçar a capacidade destes indivíduos para conseguir um novo emprego.

Apesar da adoção deste marco, considera-se o que atestam os estudos empíricos brasileiros e internacionais, segundo os quais o ageísmo é percebido, o qual vitimiza trabalhadores com idade já a partir dos 45 (quarenta e cinco), 50 (cinquenta) anos ou bem menos, a depender do setor de atuação. Embora possa variar, esses marcos se tornam necessários ao estudo desse cenário no qual as sociedades ocidentais contemporâneas reelaboram as suas concepções sobre o envelhecimento, uma vez que a longevidade é um

fator com efeito dominante para a força de trabalho das nações, pois implica o aumento da participação dos idosos no mercado de trabalho (CASTRO et al., 2019).

A reconfiguração da força de trabalho traz no seu cerne o desafio do reconhecimento da necessidade de medidas adequadas de gestão que impliquem mudanças substanciais nas organizações de maneira a possibilitar a participação e contribuição ativa dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho. No entanto, identificam-se evidências das inadequações e reestruturação das práticas e políticas de gestão, historicamente concebidas e moldadas, nas sociedades ocidentais, para o trabalhador jovem, predominantemente, abaixo dos 40 (quarenta) anos (LOCATELLI; FONTOURA, 2013; CEPELLOS, 2018). Ao persistir em práticas de gestão projetadas para uma força de trabalho jovem, e numa constante busca pelo rejuvenescimento do quadro de pessoal, a maior parte das organizações demonstra um despreparo para lidar com questões relacionadas ao enfrentamento dos desafios colocados pela reconfiguração da sua força de trabalho que envelhece (UYEHARA, 2003; CEPELLOS, 2018; TONELLI et al., 2020).

Compreender as relações e condições de trabalho e seus aspectos a partir do convívio entre gerações torna-se, portanto, requisito para entender a própria organização como reflexo da sociedade, demonstrando que a velhice constitui importante elemento de um jogo de interações para as quais a participação de trabalhadores mais velhos ajuda a chamar a atenção (WERNECK, 2011). Por isso, enfatiza-se a relevância dos estudos que vão retratar temas relacionados ao fenômeno do envelhecimento, como: aposentadoria (BIGGS, 2012; FRANÇA, 2011; MOULAERT; WANG; SHULTZ, 2010, 2011); programas de preparação para aposentadoria (MUNIZ, 1996; ZANELLI; SILVA, 1996); o convívio entre gerações no ambiente de trabalho e as implicações da diversidade etária para as relações e condições de trabalho (ARMSTRONG-STASSEN, 2008; FREIRE; MURITIBA, 2012; PHILLIPS; SIU, 2012; ROBERSON, 2004), bem como para o clima e para a cultura organizacional (CEPELLOS et al., 2013); aprendizagem intergeracional (BARAK, 2000, 2015, 2018; HANASHIRO, 2020); ageísmo (BUTLER, 1969; DENNIS; THOMAS, 2007; POSTHUMA; CAMPION, 2009; ROSCIGNO et al., 2007); adoção de práticas de gestão da idade (KOOJI et al., 2014; HENNEKAM; HERRBACH, 2015; NAEGELE; WALKER, 2006); e sentidos do trabalho para o profissional mais velho (MORIN, 2001; MORIN, TONELLI; PLIOPAS, 2007; UYEHARA, 2003; VASCONCELOS, 2015), dentre outros.

Por fim, entende-se que o contexto organizacional retrata a dinâmica presente na sociedade e, portanto, reflete os estereótipos e os preconceitos que fazem parte do ambiente social (SANTOS PINTO, 2015). Esses estereótipos influenciam diretamente as políticas e

práticas adotadas pelas organizações e, consequentemente, a participação e inclusão de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho (LAZAZZARA; BOMBELLI, 2011), como se pode verificar na seção a seguir.

2.2 AGEÍSMO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Barros (2011, p. 50) entende que a "institucionalização do ciclo de vida é a expressão formal das trajetórias do indivíduo na sociedade contemporânea" e envolve todas as dimensões sociais, enquanto que "estigmas físicos e propriedades biológicas como gênero e idade, geralmente, servem de critérios de classificação dos indivíduos no espaço social" (LOPES, 2000, p. 24). Essa classificação está no bojo da problematização do envelhecimento, hoje ainda invisibilizada, nos estudos em Administração e no ambiente das organizações, fazendo-se necessária a desconstrução de políticas e práticas forjadas a partir de uma visão estigmatizadora e de estereótipos negativos atribuídos ao sujeito envelhecido, reflexo do ageísmo socialmente enraizado.

As representações sociais são exteriores ao indivíduo e decorrem do processo de socialização e estão diretamente associadas à identidade coletiva. De acordo com Durkheim (1964), a sociedade e a consciência coletiva são entidades morais; logo, o que as pessoas sentem, pensam ou fazem é independente da sua vontade individual e traduz um comportamento estabelecido pela sociedade. Neste sentido, na construção de representações simbólicas partilhadas pelos membros dos sistemas sociais habita um universo de sociabilização específico. Ou seja, o significado social dos grupos sociais depende do contexto sociohistórico em que se inserem. De acordo com Lagacé *et al.* (2016), a idade e a idade "percebida" representam um critério social que desempenha papel significativo na determinação das crenças, atitudes e comportamentos nas sociedades ocidentais. Neste ciclo, a atividade profissional representa um referencial que influi, decisivamente, tanto na construção de identidades como nas formas de sociabilidade do indivíduo (DANIEL; ANTUNES; AMARAL, 2015).

Estudos na Psicologia Social vão discutir a exclusão social através da análise de representações sociais. Nesse cenário, os espaços de representações comuns a determinado grupo e nele partilhados nem sempre se revelam facilmente, pois são considerados como "não expressáveis" em relação às normas sociais vigentes. Como exemplo, incluem-se nessa categoria os estereótipos negativos e os preconceitos. Ou seja, tais elementos da

representação, por serem considerados “contranormativos”, tornam-se não verbalizáveis (ABRIC, 1996; 2003; JODELET, 1986; 1989; 1996).

Uma vez que as representações sociais são produzidas pelas interações e comunicações no interior dos grupos sociais, no que tange às representações sociais do sujeito envelhecido – sustentadas, principalmente, com base na noção de declínio –, estudos demonstram que a percepção das pessoas mais jovens sobre os idosos se baseia em concepções mais fatalistas, centradas, sobretudo, no fato do declínio a partir de categorias estereotípicas e prototípicas (VELOZ et al., 1999). Estereótipo social é definido como uma crença coletivamente compartilhada acerca de algum atributo, característica ou traço psicológico moral ou físico atribuído a um agrupamento humano, seja por critérios, como: idade, sexo, inteligência, moralidade, profissão, religião, estado civil etc. Os estereótipos podem ser referentes ao grupo ao qual se pertença (autoestereótipos) ou a grupo distinto (hétero-estereótipos). Os estereótipos sociais ainda podem ser positivos ou negativos e influenciam condutas e comportamentos em interações sociais (KRÜGER, 2004).

Inicialmente, para se entender o ageísmo, é necessário abordar a identidade social a partir da consideração de duas importantes teorias: a Teoria da Identidade Social, ou *Social Identity Theory (SIT)*, e a Teoria da Autocategorização, ou *Self-Categorization Theory*. A Teoria da Identificação Social afirma que os indivíduos tendem a se classificar e a classificar os outros em categorias (TAJFEL, 1982). Certas categorizações são tão bem aprendidas e tão fundamentais à percepção social – raça, sexo e idade –, que, de tão automáticas, são chamadas de “categorias primitivas”. Com efeitos sobre as interações humanas, esse processo de categorização resulta em estereótipos e, eventualmente, estigmas. Não raro, indivíduos de identidades minoritárias são alvos de discriminação. Uma vez que se identificam, os indivíduos de um grupo passam a categorizar os outros externos a esse grupo. Ao categorizar, frequentemente os indivíduos desenvolvem estereótipos positivos ou negativos sobre as categorias, a partir da criação de impressões e uma imagem mental simplificada (NELSON, 2004; 2005; 2011). Os estereótipos negativos partem de atitudes, preconceitos e representações, utilizadas para categorizar e caracterizar determinados grupos sociais (TAJFEL, 1982). O comportamento do grupo é sustentado pela identidade social do grupo (TAJFEL; TURNER, 1979; REICHER; SPEARS; HASLAM, 2010).

Já a Teoria da Autocategorização, esta foca nos processos cognitivos sociais associados com o fenômeno da identidade social, ao propor que o comportamento interpessoal é impulsionado e possibilitado pela identidade pessoal, assim como no comportamento de grupo ou intergrupal, que é impulsionado e possibilitado por uma identidade social. Segundo

Turner *et al.* (1987), a teoria aborda a distinção entre identidade social (definida como aspectos do autoconceito do indivíduo que derivam do seu conhecimento enquanto integrante de um grupo social, junto com o valor e significado emocional desta participação no grupo) e a identidade pessoal (que se refere às qualidades e características atribuídas pelos indivíduos a si mesmos, sendo estritamente individual). Trata-se, portanto, de um processo em que o indivíduo percebe o outro com base nas características associadas ao grupo do qual faz parte; logo, as pessoas tenderão a perceber os membros de um mesmo grupo como similares entre si, a partir de características associadas ao pertencimento, e diferentes de outros grupos (HOGG et al., 2004; REICHER; SPEARS; HASLAM, 2010).

Também resultado desse processo de categorização, Goffman (2008, p. 07; 13) define estigma como "a situação do indivíduo que está inabilitado para a aceitação social plena. [...] o termo será usado em referência a um atributo, profundamente, depreciativo". Por sua vez, discriminação é entendida como ação ou omissão que dispense um tratamento diferenciado (inferiorizado) a uma pessoa ou grupo de pessoas, em razão da sua pertença a uma determinada idade, raça, cor, sexo, nacionalidade, origem étnica, orientação sexual, identidade de gênero ou classe social. A partir da Teoria da Identidade Social, ao comparar os grupos e autovalorizar o grupo a que pertence, aos indivíduos podem ser atribuídos comportamentos competitivos e discriminatórios. Tais comportamentos muitas vezes se baseiam nos preconceitos. O preconceito é concebido em ideias superficiais e pode ser definido como "uma antipatia baseada em julgamentos inflexíveis originados de generalizações defeituosas e estereótipos" (BATISTA, 2020, p. 17).

A sociedade no Ocidente sofre de muitas formas institucionalizadas de discriminação, dentre elas o ageísmo, entendido neste trabalho como uma preocupação social central por várias razões: pela própria experiência futura de envelhecimento dos indivíduos, pela distância intergeracional e ageísmo e devido a questões de justiça social (ERICKSON, 2019). São diversos os desafios e barreiras – a desigualdade, o preconceito e os estereótipos negativos – que contaminam as múltiplas arenas sociais (saúde, políticas públicas, mídia etc.) (BUTLER, 1980; LAGACÉ; BEECK; FIRZLY, 2019). Nelson (2011) entende que o ageísmo se refere, essencialmente, às atitudes que os indivíduos e a sociedade têm com os demais em função da idade, o que engloba o preconceito e os estereótipos formados.

No entanto, publicações posteriores acrescentam à discriminação etária o modelo tridimensional do ageísmo. De acordo com Marques (2016) o ageísmo requer uma abordagem que leve em conta os aspectos culturais e sociais, e deve ser compreendido a partir de três dimensões: a) está associado a crenças e estereótipos direcionados aos mais velhos,

concebidos como grupo homogêneo, em regra, caracterizando-os através de características negativas, tais como: “pessoas idosas não tem vida sexual”, “idosos não acompanham a tecnologia”, “idosos são lentos e improdutivos”, etc.; b) está associado a sentimentos/afetos que se tem em relação às pessoas mais velhas, evidenciados através de desdém ou de modo disfarçado, como atitudes paternalistas; c) pode se manifestar através de comportamentos, em atos efetivos de discriminação, como a violência e os maus tratos.

As implicações negativas do etarismo nas dimensões relacionadas ao bem-estar do trabalhador são claras e leva a uma série de problemas, como: menor senso de autoeficácia, diminuição do desempenho, adoecimento, efeito negativo na satisfação no trabalho, bem como no envolvimento e identificação no trabalho e na intenção e motivação do sujeito envelhecido em continuar trabalhando ou não. Ou seja, a percepção de fazer parte de um grupo estigmatizado (identidade social negativa vinculada) no ambiente de trabalho pode levar o trabalhador mais velho a deixar o mercado de trabalho para não mais sofrer estigmatização (BRIOT, 2019). A confluência desses fatores mencionados sugere que é vital avançar no entendimento sobre o ageísmo (*ageism*) no ambiente de trabalho, pois as consequências vão além da esfera individual, impactando a sociedade como um todo. Por isso, também a necessidade de avançar no estudo do tema, sobretudo, fundamentado em experiências brasileiras (HANASHIRO; PEREIRA, 2020).

Sabe-se que no Brasil o termo etarismo (utilizado na língua portuguesa para designar *ageism*) não é consagrado como na literatura internacional (*ageism*), por isso, encontram-se distintas designações terminológicas para o constructo, como: ageísmo, edaísmo ou idadismo (HANASHIRO; PEREIRA, 2020). O termo etarismo pode ser definido como qualquer ação que envolva intolerância para com o sujeito por conta da sua idade (BUTLER, 1980), seja no âmbito pessoal, seja no institucional (PALMORE, 2001; 2004).

Uma vez que não há consenso em relação ao conceito de ageísmo, adota-se, nesse trabalho, a ideia de que o ageísmo se refere aos estereótipos, preconceitos e discriminação, com base na idade cronológica, direcionados, sobretudo, às pessoas mais velhas (BUTLER, 1969; 1980). De forma geral, a literatura demonstra a existência de três aspectos diferentes, mas interrelacionados e que se reforçam mutuamente, que devem ser considerados quando do estudo do fenômeno do envelhecimento: (a) as atitudes prejudiciais e crenças estereotipadas em relação aos idosos, pessoas com idade avançada e ao próprio processo de envelhecimento (incluindo atitudes dos próprios avelhantados); (b) as práticas e comportamentos discriminatórios contra os idosos, particularmente no trabalho; e (c) as normas e políticas

institucionais que perpetuam crenças estereotipadas sobre os idosos, reduzindo, assim, as suas oportunidades de uma vida satisfatória (BUTLER, 1980).

Estereótipos de idade no contexto do trabalho são destinados aos trabalhadores mais jovens e aos mais velhos e descrevem crenças e expectativas compartilhadas sobre esses trabalhadores e seu comportamento, baseadas somente na idade cronológica ou idade percebida (HANASHIRO et al., 2020; HANASHIRO; PEREIRA, 2020). Mais proeminente contra trabalhadores mais velhos, o ageísmo relaciona-se ao aspecto cultural incutido na veneração da juventude e que demanda por jovens no mercado de trabalho, interferindo na absorção e valorização da força de trabalho dos mais velhos (WALKER, 2006).

Como reflexo ao ageísmo percebido na sociedade, o contexto das organizações também tem contribuído para gerar dificuldades na inserção e permanência de trabalhadores mais velhos e idosos no mercado de trabalho formal. Por isso, ora se defende um papel mais ativo das organizações na problematização do fenômeno do envelhecimento e no enfrentamento ao ageísmo. Ou seja, o cenário atual força as organizações a (re)pensarem como gerenciar a diversidade etária das suas forças de trabalho, o que implica a necessidade de retenção e valorização do conhecimento, habilidades e esforços dos trabalhadores mais velhos (BRIOT, 2019).

Hanashiro e Pereira (2020) realizaram estudo, buscando compreender como o ageísmo se manifesta antes e depois do desligamento do último emprego, na ótica de gerentes com idade entre os 45 (quarenta e cinco) e 68 (sessenta e oito) anos que estavam desempregados. O estudo revela-se importante, pois a literatura do tema aponta para a ideia de que os estereótipos etários reduzem consideravelmente a possibilidade de os trabalhadores mais velhos serem reempregados ou encontrarem novo emprego (LAGACÉ et al., 2016). Os dados revelaram a existência, nas organizações brasileiras, de uma estratégia de renovação demográfica e "saneamento etário" a partir do corte de trabalhadores mais velhos, tomado como inevitável para a sua sustentabilidade econômica organizacional. Assim, os estereótipos e preconceitos de superiores, pares e colegas, em geral mais jovens, estão subjacentes às decisões de demissão de gestores mais velhos e fomentam uma prática discriminatória individual ou institucionalizada nas organizações (HANASHIRO; PEREIRA, 2020).

A partir do entendimento de que a idade representa um pilar da diversidade, diversos atores passam a desenhar soluções frente ao desafio do envelhecimento populacional e do combate ao ageísmo, que, no nível da organização, atua como um mediador decisivo na relação diversidade etária/desempenho (KUNZE; BOEHM; BRUCH, 2010). Nessa conjuntura, as práticas de gestão de pessoas podem, de fato, prolongar a vida profissional dos

trabalhadores mais velhos e proporcionar consequências positivas à organização, como: valorização da diversidade etária, uma maior satisfação no trabalho, consequentemente, trabalhadores satisfeitos costumam expressar maior produtividade e comprometimento organizacional (HENNEKAM; HERRBACH, 2015). Por satisfação no trabalho, entende-se que esta é construída a partir da ligação, dinâmica e mutável com o tempo, entre dois determinantes importantes: os estruturais (incluindo fatores relacionados ao trabalho) e os psicossociais (a importância do trabalho para o indivíduo, a avaliação pessoal das características do trabalho etc.) (BRIOT, 2019).

Essas incoerências são preocupantes para o futuro das sociedades e organizações, e a solução desse dilema passa pela educação, conscientização e informação, como também por intervenções políticas destinadas não somente aos empregadores, mas também ao resto da sociedade, mostrando os benefícios de prolongar a participação do trabalhador no mercado, desde que bem planejada, bem gerenciada e que atenta às necessidades dos trabalhadores mais velhos (DAVEY, 2014; CEPELLOS, 2018). A literatura aponta que, quanto mais velhos forem os trabalhadores em uma nação, mais eles contribuem para as atividades econômicas, facilitam a transferência de conhecimento, oferecem habilidades valiosas, aliviam a carga dos sistemas de seguridade social e geram a sua própria renda (WALWEI; DELLER, 2021).

O envelhecimento e a heterogeneidade da força de trabalho exigem das organizações ações para atrair e reter trabalhadores mais velhos, produtivos e capacitados, que precisam continuar ativos no mercado de trabalho. Mesmo assim, identifica-se a persistência do ageísmo – preconceito silencioso que atinge as pessoas nos diversos contextos, incluindo o mercado de trabalho (FRANÇA et al., 2017) – com consequências diretas na exclusão laboral desses trabalhadores (HANASHIRO; PEREIRA, 2020).

Cabe, então, a adoção de medidas e políticas específicas de combate a essas barreiras, conciliando direitos e oportunidades para todos os trabalhadores, independentemente da sua idade, proporcionando um ambiente de trabalho com equidade, onde cada indivíduo se desenvolva profissionalmente sem estar em desvantagem por conta da idade (FONTOURA; PICCININI, 2014; CEPELLOS et al., 2013; DAVEY, 2014; SILVA, HELAL, 2019). Embora seja relevante a ideia de que organizações devam abordar e fornecer educação sobre ageísmo e programar apoio institucional para toda a força de trabalho (MAGNARELLI et al., 2020), na revisão sistemática da literatura (RSL), realizada por Renzetti e Hanashiro (2021) em periódicos internacionais na base *Web of Science*, demonstra-se que as escassas práticas adotadas por organizações estão situadas em países (Austrália, Canadá, países da Europa) que há mais tempo convivem com uma ampla população de idosos.

Assim, as organizações devem repensar fundamentalmente tudo sobre si e sobre seu futuro, de modo que criem ambientes para que seus integrantes e a própria sociedade possam realmente aprender. Ou seja, é essencial um olhar voltado para uma cultura organizacional acolhedora das necessidades e expectativas das diferentes gerações (CUNHA; BIDO; HANASHIRO, 2021).

2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE ETÁRIA

A gestão de pessoas constitui-se tanto em uma área de ensino e pesquisa quanto em um campo prático da Administração, e tem apresentado relevante desenvolvimento nas últimas décadas. Estudiosos apontam para o necessário avanço nas pesquisas na área de gestão de pessoas de maneira a libertar-se da herança colonial do etnocentrismo, do *management* e dos modismos. Sem que se perca a permeabilidade saudável ao conhecimento originado no exterior e com outras áreas do conhecimento, busca-se uma gestão de pessoas com identidade, e que paute "sua ação por valores humanistas, por uma consciência ampliada da realidade e pela simplicidade" (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2012, p. 24).

Essa consciência ampliada da realidade recai, sobretudo, sobre o revelar da negligência das organizações e dos estudos organizacionais quanto à existência, convivência e necessidades específicas de grupos heterogêneos e diversos. Por isso, a questão da diversidade tem-se consolidado, desde a década de 1980, principalmente na discussão acadêmica dos estudos organizacionais e das relações de trabalho e gestão de pessoas em todo o mundo (FRAGA et al., 2021; SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Por diversidade da força de trabalho, entende-se a sua divisão em categorias de distinção que: (a) têm uma percepção de semelhança dentro de um determinado contexto cultural ou nacional e (b) têm repercussão – prejudicial ou benéfica – para empregabilidade, como oportunidades de emprego, tratamento no local de trabalho e perspectivas de promoção – independentemente das competências e qualificações relacionadas com o trabalho (BARAK, 2015).

Nas últimas décadas, muitos países ao redor do mundo fizeram avanços nas suas legislações e políticas públicas para a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e igualitário. Embora seja um tema bastante explorado em Serviço Social e na Psicologia Social, o conceito de inclusão tem surgido na literatura organizacional nas últimas décadas, sendo definido por Shore *et al.* (2011) como o grau em que um trabalhador percebe que é um

estimado membro do grupo de trabalho, por meio de uma experiência de tratamento que satisfaça, ao mesmo tempo, as suas necessidades de pertencimento e de singularidade. De acordo com os autores, um clima de inclusão é aquele em que políticas, procedimentos e ações são consistentes com o tratamento justo de todos os grupos sociais, com atenção especial aos grupos que historicamente tiveram menos oportunidades e que são estigmatizados na sociedade.

No Brasil, o debate sobre diversidade foi impulsionado, sobretudo, motivado pela inclusão de direitos sociais a partir da Constituição Federal de 1988, como: a proteção do trabalho das mulheres e a garantia de obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência na administração pública (FRAGA et al., 2021).

No que tange à pesquisa sobre diversidade, nota-se que ela esteve, inicialmente, dominada pelo foco nos "problemas" associados ao construto da diversidade, como: discriminação, preconceito, ações afirmativas, dentre outros. Conforme o campo da diversidade evoluiu, os estudiosos têm-se concentrado cada vez mais em maneiras pelas quais a diversidade pode contribuir para os processos de trabalho e mecanismos organizacionais que promovam o seu valor potencial (SHORE et al., 2011). Sendo assim, aspectos como gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou condição física, por exemplo, marcadores sociais dessa heterogeneidade têm demandado das organizações políticas e práticas que harmonizem os objetivos organizacionais à justiça social, de maneira a tornar o contexto organizacional mais diversificado e democrático, no qual os indivíduos se sintam incluídos (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

A representação e a gestão da diversidade com foco na inclusão trazem resultados positivos ao ambiente de organizações públicas e privadas, independentemente da natureza da sua atividade. Entretanto, nota-se, ainda, a incapacidade das organizações para promover a integração de uma força de trabalho heterogênea, em todos os níveis da organização de maneira efetiva (BARAK, 2000). Apesar dos avanços no aumento da representação de diversos grupos sociais nas organizações, a exclusão desses grupos dos círculos de influência (formais e informais) da organização e do processo de tomada de decisão – porque são diferentes do *mainstream* – impede-os de contribuir plenamente e se beneficiar do seu envolvimento no ambiente de trabalho (BARAK, 2015).

O conceito de equidade de oportunidades para todas as raças, gêneros, idades, orientações sexuais e condições físicas, não prontamente, traduz-se em outras culturas onde a mistura racial é bastante homogênea (por exemplo, Japão), ou as divisões de gênero são claras e rígidas (por exemplo, Arábia Saudita) (BARAK, 2000). Já no contexto brasileiro, a

sociedade mostra-se bastante heterogênea em termos de raça, origem, diferenças regionais e culturais, idade, experiência de vida, religião, orientação sexual etc.; logo, o mundo do trabalho, em geral, também está mais heterogêneo e diverso. Essa ampliação da diversidade da força de trabalho se deve, em grande parte, às políticas públicas instituídas no Brasil nas últimas décadas, voltadas ao ensino superior, que influenciam o perfil demográfico do mercado de trabalho para universitários. O Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES), o Programa Universidade para Todos (ProUni) e a Lei das Cotas para as instituições de ensino federal (Lei no 12.711, de 29 de agosto de 2012) são ações governamentais que ampliam a diversidade da força de trabalho, tornando assim o ambiente de trabalho cada vez mais diverso (HANASHIRO; ALBUQUERQUE, 2017).

As dimensões da diversidade são os traços que distinguem os sujeitos e dizem respeito às diferentes identidades sociais dos indivíduos; neste sentido, a idade representa também uma dimensão do diverso (HANASHIRO; ALBUQUERQUE, 2017). Por isso, a relação entre a discussão ora posta com a diversidade etária nas organizações, pois é sabido que as vantagens da janela de oportunidade trazida pelo envelhecimento podem ser perdidas frente aos estereótipos e atitudes preconceituosas em relação à idade e às pessoas mais velhas.

Entende-se que, além das políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas à diversidade de gênero, raça e orientação sexual, faz-se indispensável o olhar, também, para a diversidade etária nas organizações. Isto, porque se nota que a questão ainda é invisibilizada, mesmo dentro dos programas organizacionais voltados à diversidade, o que pode ser um reflexo da interiorização do estigma contra o sujeito envelhecido (CEPELLOS et al., 2013; DAVEY, 2014; FONTOURA; PICCININI, 2014; SILVA, HELAL, 2019).

Embora haja urgência de novas práticas de gestão de pessoas voltadas às necessidades dos trabalhadores diversos para as organizações que desejam sobreviver (ARMSTRONG-STASSEN, 2008), percebe-se que "os 'segmentos 'invisíveis' ainda se escondem para continuarem trabalhadores, muitas vezes silenciando sobre discriminações e se excluindo de temas que possam ressaltar as diferenças" dentro das organizações (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 346). Neste ponto, argumenta-se que os trabalhadores envelhecidos podem ser vistos como um dos segmentos invisíveis, sendo, dessa forma, imperativo que as organizações (re)avaliem valores e práticas, sobretudo em relação à gestão de pessoas no que concerne à incorporação de políticas que contemplem a diversidade e, especialmente, a diversidade etária (CARVALHO, 2009).

No Brasil, país considerado "jovem", principalmente dentro do contexto organizacional, existe uma falta de práticas e políticas direcionadas aos trabalhadores mais

velhos, conforme apontam estudos (HANASHIRO; PEREIRA, 2020). Os dados confirmam que, mesmo nas organizações que lançam mão de alguma iniciativa de fomento e valorização à diversidade da força de trabalho, a causa etária e as necessidades dos trabalhadores mais velhos é invisibilizada. Nesse contexto, uma gestão eficaz exige que os empregadores identifiquem proativamente e reconheçam que tais atitudes discriminatórias ameaçam a sua sustentabilidade (WALKER, 2006).

Goldani (2004) afirma que reconhecer a presença do ageísmo como um problema é o primeiro passo para eliminá-lo. A partir desse diagnóstico, torna-se possível escolher um método para combatê-lo e conscientizar os indivíduos a respeito das suas consequências. Faz-se necessário, portanto, não somente lançar luz sobre a diversidade etária presente na sociedade e organizações, mas também sobre a criação de políticas públicas e organizacionais que busquem combater o ageísmo, que cria estigma, exclusão social e negação da cidadania plena aos indivíduos.

Walker (2005), por sua vez, afirma que a intervenção por meio de políticas públicas para combater a discriminação por idade depende de fatores sociais e econômicos de uma nação. Ao mesmo tempo, quando as pessoas são discriminadas apenas com base na idade, não têm a chance de contribuir economicamente para as nações.

Devido às evidências de que a mão-de-obra no mercado ocidental sofre com um endêmico preconceito por idade contra trabalhadores mais velhos (que permeia o mercado de trabalho, saúde e sistemas de assistência social e outras estruturas-chave da sociedade), iniciativas legais foram concebidas na tentativa de enfrentá-lo em uma ampla gama de países, como: Austrália, Itália, França, Canadá, Alemanha, Nova Zelândia, entre outros (WALKER, 2006).

Como esforços para lidar com o ageísmo, através da ação legal (BUTLER, 1980), sobressai-se o banimento da aposentadoria compulsória em alguns países: na Nova Zelândia, pela legislação em 1993, que entrou em vigor a partir de fevereiro de 1999; e na Austrália, a qual foi abolida no serviço público desde 2001 (DAVEY, 2014). Walker (2006) coloca que é necessária a abolição da aposentadoria por barreira de idade e a sua substituição por uma abordagem mais flexível para a aposentadoria; além disso, os sistemas de proteção social, incluindo sistemas de pensões, devem ser mais favoráveis ao emprego. O autor ainda pontua que a extensão lógica de uma política contra o ageísmo seria a abolição total da idade para aposentadoria obrigatória e ter, em vez disso, idades mínimas de aposentadoria. Isto, porque a aposentadoria compulsória é, na ótica do autor, discriminatória e uma idade uniforme de aposentadoria não faz sentido em uma era de diversidade.

No Brasil, no que tange à aposentadoria, a Previdência Social trata das contingências que implicam a perda da capacidade laborativa do trabalhador (advinda da morte, de acidentes, de doenças incapacitantes, da idade avançada, da maternidade ou do desemprego). A legislação atual brasileira estabelece que a mulher pode aposentar-se por idade mínima aos 62 (sessenta e dois) anos e tempo de contribuição de 15 (quinze) anos, enquanto os homens devem ter no mínimo 65 (sessenta e cinco) anos de idade e 20 (vinte) anos de contribuição (CAMARANO, 2017; INSS, 2021).

Quanto à aposentadoria compulsória, a legislação brasileira somente a prevê para o serviço público. Em 2015, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 88, de 7 de maio, que alterou o art. 40 da Constituição Federal de 1988, no que se refere ao limite de idade para a aposentadoria compulsória do servidor público em geral. A PEC, que ficou conhecida no Brasil como "PEC da Bengala", aumentou a idade da aposentadoria compulsória dos 70 (setenta) anos para os 75 (setenta e cinco) anos de idade (BRASIL, 2015).

Iniciativas como as da Austrália e Nova Zelândia mostram-se relevantes, pois buscam promover a permanência ou reintegração de trabalhadores mais velhos no mercado, o que representa importante componente da promoção do envelhecimento ativo e do combate ao ageísmo. No entanto, a formalização é condição necessária, mas insuficiente para a efetividade; logo, somente o instrumento legal não garante a transformação pretendida, pois a existência de aparatos legais não muda, necessariamente, o comportamento dos empregadores, mas leva a formas mais sutis e menos explícitas de discriminar (DAVEY, 2014).

Na Europa, a legislação antidiscriminação é baseada na observância das mudanças demográficas, do envelhecimento da força de trabalho e da sustentabilidade dos sistemas de segurança social (KUNZE; BOEHM; BRUCH, 2010). No entanto, há evidências apontadas pelos críticos da legislação contra o ageísmo, tanto da Nova Zelândia quanto de outros países, de que, mesmo diante dessas ações (que podem ter efeito educativo), a extinção do ageísmo no trabalho ainda está longe de acontecer (DAVEY, 2014).

Seja como for, é preciso demonstrar para a sociedade que o trabalho para o trabalhador envelhecido pode configurar como um espaço de liberdade, de autoestima, valorização, ao mesmo tempo em que se torna necessário desenvolver políticas públicas coerentes aos movimentos populacionais, para retenção e reintegração desses profissionais mais velhos ao mundo do trabalho (ZIGER; FILIPPIM; BELTRAME, 2017; DAVEY, 2014; TONELLI et al., 2020).

A percepção de que as pessoas mais velhas não têm capacidades para aprender novas tecnologias leva à sua exclusão do treinamento, a obsolescência das suas habilidades, platôs nas suas carreiras e início das saídas. No entanto, as organizações devem gerenciar as tensões tecnológicas e organizacionais que mudanças produzem entre vários grupos de idade, além de alocar trabalhadores de acordo com os seus atributos individuais e capacidades, em vez de fazer suposições com base na idade (BROOKE; TAYLOR, 2005).

O respeito à diversidade e à necessidade desse trabalhador diverso impacta diretamente a cultura e clima organizacionais, conforme demonstra o estudo de Kunze, Boehm e Bruch (2010). A partir de estudo em grande escala que incluiu 128 (cento e vinte e oito) empresas e um total de 8.651 (oito mil seiscentos e cinquenta e um) trabalhadores na Alemanha, os autores buscaram analisar como a diversidade etária no nível organizacional afeta as percepções coletivas de clima de discriminação por idade, que, por sua vez, influenciam o compromisso afetivo coletivo dos trabalhadores. Os resultados demonstraram que a diversidade etária parece estar relacionada ao surgimento de um clima de discriminação por idade nas empresas, que impacta negativamente o desempenho geral da empresa por meio da mediação do comprometimento afetivo (KUNZE; BOEHM; BRUCH, 2010).

Estudos como o de Kunze, Boehm e Bruch (2010) demonstraram que um clima de discriminação etária leva, dentre outras coisas, à diminuição dos níveis de comprometimento dos trabalhadores, que, por sua vez, representa um importante gatilho negativo para o desempenho geral das organizações. Ou seja, o ageísmo não é apenas uma questão que deve ser evitada do ponto de vista normativo e ético, mas também porque tem consequências severas à sustentabilidade de uma organização, se não for abordado adequadamente. Por outro lado, grupos de trabalho que adotam uma perspectiva de integração e aprendizagem e que demonstram análises de alta qualidade são capazes de facilitar uma colaboração interorganizacional eficaz e permitem que os indivíduos dentro do grupo aprimorem as suas habilidades.

Outro estudo recente buscou avaliar as potencialidades e potenciais obstáculos para a participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, a partir da análise de quatro casos de diferentes contextos sociais e de trabalho, sendo eles: Alemanha, Israel, Itália e Suécia (WALWEI; DELLER, 2021). Cada país representa configurações, bem como regulamentações e mudanças específicas; logo, as mudanças devem ser feitas sob medida. Por isso, segundo os autores, justificam-se as escolhas dos casos conforme exposto no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho a partir do estudo de quatro casos

PAÍS	CRITÉRIO DE SELEÇÃO	CONTEXTUALIZAÇÃO
ALEMANHA	Foi escolhida por sua reversão de tendência em relação à integração dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.	Nos últimos anos, porém, a participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho melhorou consideravelmente. O desenvolvimento positivo da taxa de emprego para a população de trabalhadores mais velhos (refere-se não apenas aos trabalhadores de 55 a 64 anos que ainda fazem parte da força de trabalho, mas também aos que já estão aposentados) está associado à maior estabilidade das relações de emprego já existentes, ou seja, pode-se observar uma menor taxa de saída de trabalhadores mais velhos.
SUÉCIA	Foi escolhida por sua taxa de participação consistentemente alta de trabalhadores mais velhos.	O país tem uma das maiores taxas de participação na força de trabalho entre os trabalhadores mais velhos, impulsionada em grande parte pela alta participação feminina no mercado de trabalho. Há evidências de que as políticas de aposentadoria podem ter levado à saída retardada do mercado de trabalho, principalmente por meio de regras mais rígidas para elegibilidade por invalidez, e pelos padrões para a aposentadoria, que se tornaram cada vez mais heterogêneas. Os resultados sugerem que boa saúde e educação superior são os fatores mais importantes para uma longa carreira e uma aposentadoria tardia.
ITÁLIA	Foi escolhida por suas dificuldades em alcançar uma alta participação de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.	Constitui um bom exemplo de reformas de pensões impulsionadas pela demografia, levando a mudanças comportamentais. No entanto, tais mecanismos também podem contribuir para grupos desequilibrados no mercado de trabalho. A importância da educação é demonstrada pelo problema persistente da juventude que encontra dificuldades de inserção no mundo do trabalho. Moldar esse desenvolvimento com sucesso pode ser um exemplo para outros países também.
ISRAEL	Foi escolhida por sua população bastante jovem como um contra modelo interessante.	Embora homens e mulheres tenham idades legais de aposentadoria diferentes, esta descoberta é altamente interessante. Em relação à aposentadoria precoce e posterior, Israel tem um grupo forte de indivíduos saindo cedo e outro grupo forte saindo tarde, mesmo após uma série de medidas políticas que aumentaram o incentivo ao trabalho, enquanto reduziram os benefícios do desemprego.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Walwei e Deller (2021).

A partir de estudos de casos de nações diversas como estes, é possível compreender a existência de mecanismos por trás de diferentes desenvolvimentos e adoção de políticas e programas adequados à inserção e retenção dos indivíduos mais velhos por mais tempo na força de trabalho (WALWEI; DELLER, 2021).

Nota-se que a combinação de legislações antidiscriminação, de programas e ações afirmativas que aspiram a um clima positivo de diversidade tem ajudado mais mulheres, membros de minorias étnicas e raciais, trabalhadores mais velhos, pessoas com deficiência e membros de outros grupos marginalizados a tornarem-se parte da força de trabalho em diversos países (BARAK, 2018).

Nesse contexto, a diversidade tem potencial para elevar e energizar as economias com criatividade e inovação e gerar vantagem competitiva (qualidade que é particularmente importante em tempos de dificuldades econômicas). Ao mesmo tempo, a inclusão é a chave para uma gestão eficaz dos grupos sociais que são diferentes do que é considerado *mainstream* (homem branco cisgênero, heterossexual, magro e jovem) na sociedade, ou seja, para que a diversidade presente na sociedade se reflita na força de trabalho dessas organizações (BARAK, 2015; 2018).

A diversidade da força de trabalho brasileira traz, então, implicações diversas para organizações, seja em razão da necessidade do reconhecimento das diferenças presentes na composição da força de trabalho e de inclusão de grupos minorizados, histórica e socialmente, discriminados e marginalizados por marcadores sociais não hegemônicos (num contexto de desigualdade, diferença e preconceito), seja pelo considerável apelo discursivo acerca de práticas de gestão empresarial (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; FRAGA et al., 2021).

A literatura sobre diversidade no ambiente de trabalho aponta para a ideia de que o local de trabalho inclusivo é guiado por um conjunto de valores que impulsionam as suas políticas e práticas; logo, gestores podem inspirar os seus trabalhadores a transformarem os seus locais de trabalho em organizações inclusivas (BARAK, 2015; 2018).

No que se refere às publicações sobre a temática da diversidade, mesmo com o expressivo aumento dos estudos sobre o tema nas organizações e do maior espaço encontrado nos maiores eventos da pesquisa em Administração no Brasil, dados demonstram como pesquisas que abordam o pilar geracional ainda são escassas. De acordo com recente revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade, nas publicações que fazem referência à área de Administração, nas bases de dados *Google Scholar, Web of Science* (*Wos), Spell* e *Scopus*, estudos que abordam essa dimensão da diversidade representam apenas 4,2% (quatro vírgula dois por cento) de toda a produção nacional entre os anos de 2002 e 2019, embora seja esta uma preocupação atual, tendo em vista o envelhecimento da população e a permanência no mercado de trabalho de pessoas acima de 60 (sessenta) anos. Da mesma forma, ainda é mais expressiva a produção acadêmica internacional em relação aos debates sobre envelhecimento, ageísmo, preparação para saída ou retorno ao trabalho e convivência de gerações com características diversas (FRAGA et al., 2021).

No intuito de identificar o *status quo* da literatura internacional sobre práticas de gestão de pessoas designadas aos trabalhadores mais velhos, os artigos disponíveis em acesso público ou em base de dados como *Ebsco* ou *Proquest* permitiram às autoras Renzetti e Hanashiro (2021) apresentarem evidências da importância de práticas de gestão de pessoas

(RH) direcionadas para trabalhadores mais velhos. Os dados também demonstraram, por outro lado, que práticas comuns a todas as idades têm um efeito mais fraco em trabalhadores mais velhos em comparação aos mais jovens. O que representa, segundo o estudo, um dos argumentos da perspectiva do desenvolvimento do curso de vida (*lifespan perspective*) de Baltes, Staudinger e Lindenberger (1999), os quais preconizam que práticas de manutenção ajudam os trabalhadores mais velhos a manterem os seus níveis atuais de funcionamento em face de novos desafios (RENZETTI; HANASHIRO, 2021).

Renzetti e Hanashiro (2021) também constataram que ações visando à diversidade etária influenciam não somente os resultados positivos para a área de gestão de pessoas, mas também o desempenho financeiro e de responsabilidade social das organizações. Os estudos também sinalizam a necessidade de reinvenção de uma gestão inclusiva que contemple as necessidades e motivações dos trabalhadores nas diferentes fases da vida. Para tanto, as autoras categorizaram as práticas de gestão de pessoas voltadas aos trabalhadores mais velhos, encontradas nos artigos analisados, a partir de duas vertentes, conforme a seguinte descrição: 1) práticas de RH para trabalhadores mais velhos à luz da perspectiva teórica do desenvolvimento do curso de vida (*lifespan*), agrupadas em quatro conjuntos de práticas definidas por Kooiji *et al.* (2010) – desenvolvimento, manutenção, utilização e acomodação; e, 2) práticas de RH para trabalhadores mais velhos que apresentaram alguma efetividade em resultados no nível individual (motivação, comprometimento, qualidade de vida, sentimento de respeito e valorização percebidos) e para as organizações, como práticas que promovem o desenvolvimento de organizações mais amigáveis ao trabalhador mais velho ou relacionadas aos resultados financeiros das empresas (RENZETTI; HANASHIRO, 2021).

O estudo ainda permitiu a sistematização de parte da literatura sobre essas práticas, evidenciando o que os países anglo-saxônicos (com população envelhecida) adotam como práticas para atrair e reter os profissionais mais velhos, ao mesmo tempo em que destacou a insipiência da realidade brasileira quanto à temática (HANASHIRO; PEREIRA, 2020; RENZETTI; HANASHIRO, 2021).

No que se refere ao contexto brasileiro, adiciona-se que o último relatório do *Great Place to Work* – da premiação das "Melhores Empresas para Trabalhar", categoria Destaque + 50 anos – listou em 2020 apenas cinco organizações com boas práticas relacionadas aos trabalhadores envelhecidos, dentre as 54 (cinquenta e quatro) que se inscreveram. Destas 5 (cinco), apenas 2 (duas) empresas têm uma política oficial de não discriminação relacionada à idade e somente 2% (dois por cento) dos novos contratados nessas empresas têm mais de 55 (cinquenta e cinco) anos. Ou seja, o panorama atual das organizações no Brasil denota a

existência de apenas algumas iniciativas pontuais que não expressam práticas integradas em *prol* de trabalhadores mais velhos, mesmo em contextos de práticas de gestão de pessoas diferenciadas (empresas premiadas) (RENZETTI; HANASHIRO, 2021).

Todo esse debate ora suscitado está atrelado à diversidade e à necessidade do desenvolvimento de atitudes e ações que estimulem a inclusão que permeia preocupações sociais e políticas organizacionais recentes (FRANÇA et al., 2017). Inclusão no ambiente de trabalho refere-se às percepções dos trabalhadores de que a sua contribuição para a organização é apreciada e a sua plena participação é incentivada. Portanto, ao se tornar inclusiva, uma organização pode minimizar ou mesmo evitar conflitos intergrupais, tensão e desconfiança – o lado negativo da diversidade – e, ainda, aproveitar a riqueza de ideias, criatividade e inovação gerada por uma força de trabalho diversa e integrada (BARAK, 2015; 2018).

O local de trabalho inclusivo é guiado por um conjunto de valores que impulsionam as suas políticas e práticas, voltado à integração das organizações na sociedade por meio da ampliação dos círculos de inclusão (BARAK, 2015). Nessa conjuntura, indivíduos que vivenciam aspectos positivos nas relações de apoio intergeracional sentem-se mais positivos em relação a si próprios e ao seu mundo, suportando melhor a doença, o estresse e outras dificuldades (FRANÇA; SILVA; BARRETO, 2010). Assim, a gestão da idade constitui-se como possibilidade para o aumento da representação de indivíduos de diferentes idades na organização, da sensibilização das equipes aos estereótipos e ageísmo, além de promover a comunicação e colaboração intergeracional, com o objetivo de mudança cultural em direção a uma organização diversa e inclusiva. Um ambiente de trabalho inclusivo, livre de discriminação e saudável são indispensáveis, não somente para trabalhadores, mas também para as organizações e sociedade (BARAK, 2010).

Portanto, há uma enorme tarefa de conscientização que reflita não somente a diversidade presente na sociedade, como também a nova realidade demográfica mais equilibrada por idade. Sendo nesse contexto que a abordagem da gestão da idade está a se tornar uma parte cada vez mais importante das práticas de gestão de pessoas, pois possibilita medidas que contribuam para uma melhor integração dos indivíduos de todas as faixas etárias no mercado de trabalho (WALKER, 2006), conforme se discute adiante.

2.3.1 Gestão da idade: contexto e conceitos

A gestão da Idade tornou-se uma questão macroeconômica na política do mercado de trabalho. Na Europa, dada à tendência de inversão da pirâmide etária, formuladores de políticas públicas, legisladores e as organizações têm adotado, cada vez mais nas últimas décadas, uma abordagem de gestão da idade no âmbito do estado e das organizações. O objetivo é, sobretudo, possibilitar uma maior participação de trabalhadores mais velhos, quase sempre com mais de 50 (cinquenta) anos, na força de trabalho (FABISIAK; PROKURAT, 2012).

Conceitualmente, conforme demonstrado na literatura sobre o tema, o construto gestão da idade é interpretado de maneiras diferentes; logo, diferentes definições são formuladas a partir de diversas perspectivas de análise. Falar sobre gestão da idade perpassa não somente o campo das organizações, mas também de uma gestão global do envelhecimento, por meio de políticas públicas ou de negociação coletiva (CIUTIENE; RAILAITE, 2015).

Segundo o que Briot (2019) discute, a gestão de idade pode ser vista como o clima organizacional de diversidade etária ou mesmo a percepção compartilhada dos trabalhadores em relação às políticas, práticas e procedimentos da sua organização em termos de idades. No entanto, aqui se entende que a gestão da idade vai para além do clima de diversidade, sendo ainda definida por Rodrigues *et al.* (2020) como a melhor forma de lidar estrategicamente com as mudanças decorrentes do envelhecimento da população e consequentes mudanças no mercado de trabalho. De acordo com Fabisiak e Prokurat (2012), a gestão da idade pode ser analisada a partir de três níveis: da política macroeconômica do mercado de trabalho, da organização e do próprio indivíduo.

O nível de política está associado a uma política pública e aos formuladores de políticas e governos, que cuidam da ageísmo e outras questões relacionadas à repercussão do envelhecimento para o mercado de trabalho. Por isso, muitos estudos que exploram a temática indicam a emergência, em diversos países (sobretudo, europeus), de políticas públicas concebidas a partir da percepção e conscientização de que o envelhecimento da população representa uma problemática social. Ao mesmo tempo, esses estudos reconhecem que as mudanças na estrutura da força de trabalho representam novos desafios para o desenvolvimento econômico de países e dos seus campos de investimento. Como resultado, exige-se uma solução complexa e interdisciplinar. Tais políticas representam o primeiro passo (favorecido pelos governos), mas não expõem, necessariamente, as percepções de idade que

fundamentam as práticas discriminatórias na sociedade e nas organizações (CIUTIENE; RAILAITE, 2015).

Walker (2005) pondera, no entanto, que, independentemente do que os decisores políticos façam, o ponto focal para a gestão da idade e o ajuste do mercado de trabalho ao envelhecimento da força de trabalho deve ser feito pelas organizações. De acordo com o autor, o termo gestão da idade refere-se, especificamente, às várias dimensões – recrutamento; treinamento, desenvolvimento e promoção; práticas de trabalho flexíveis; ergonomia e *design* de trabalho; e mudança de atitudes em relação ao envelhecimento dos trabalhadores – pelas quais as pessoas são gerenciadas. Com um foco explícito no envelhecimento, essas áreas estão, intimamente, relacionadas entre si (WALKER, 1999; 2005; 2006).

De acordo com Ciutiene e Railaite (2015), a gestão da idade pode ser entendida sob a ótica dos benefícios obtidos pelas organizações que programam um conjunto de medidas de mitigação das consequências do envelhecimento da sua força de trabalho. Tais práticas de gestão da idade podem, partindo da lógica reducionista, trazer 2 (duas) categorias de benefícios: a garantia da oferta de trabalho e maior produtividade; e a maximização da utilidade da força de trabalho em envelhecimento. Portanto, uma vez que tanto o empregador quanto o trabalhador se beneficiam da implementação de práticas de gestão da idade, ela deve fazer parte da estratégia da organização (CIUTIENE; RAILAITE, 2015).

Aqui, entende-se que as autoras contribuem para a temática quando reconhecem que a redução de produtividade do trabalhador não decorre da idade do trabalhador, mas sim da obsolescência de algumas habilidades. No entanto, enxergar a gestão da idade unicamente como benéfica à produtividade das organizações é insuficiente, uma vez que o debate ora proposto lança luz justamente à necessidade de problematizar o papel das organizações frente ao fenômeno do envelhecimento e do ageísmo.

Como contraponto a esta visão gerencialista, pode-se analisar a necessidade da gestão da idade a partir do ponto de vista individual. Nesse sentido, a gestão da idade pode ser visto como uma oportunidade de permanecer trabalhando o maior tempo possível e de adaptar-se, constantemente, às necessidades do mutável mundo do trabalho. A Gestão da Idade no nível individual não se refere apenas aos trabalhadores envelhecidos ativos, mas também às pessoas com potencial de (re)integração no mercado de trabalho (FABISIAK; PROKURAT, 2012).

Conforme apontado por Walker (2005; 2006), uma estratégia de envelhecimento ativo – característica fundamental presente nas propostas de política social da UE e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desde a década de 1980 – em todo o curso de vida permitirá o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores

envelhecidos e idosos na condução das suas carreiras, na sua saúde e bem-estar. No nível macro, pode ajudar a sustentar ou construir sistemas sustentáveis de proteção social, bem como de participação e inclusão de idosos como cidadãos plenos. Mais uma vez citando a experiência europeia, embora o principal motivador por trás dessa política seja econômico – pela necessidade da União Europeia (UE) de aumentar as taxas de emprego –, tal política também reflete a sua agenda social, que enfatiza a igualdade de tratamento, justiça, equidade e combate à exclusão social.

Frequentemente, a abordagem do tema é criticada por fazer generalizações sobre o processo de envelhecimento e homogeneizar os sujeitos idosos (WALKER, 2006). Por isso, Taylor e Walker (1998) investigaram mais de 500 (quinhentas) organizações do Reino Unido e sinalizaram para a necessidade de atenção à heterogeneidade e às diferenças potenciais entre diferentes grupos de trabalhadores idosos, quando da concepção de práticas e políticas para esse público. Afinal, não há uma única "força de trabalho mais velha" que reaja de maneira uniforme a programas destinados a encorajar uma vida profissional mais longa. Ao contrário, à medida que as pessoas envelhecem, as suas experiências e atitudes em relação ao trabalho tendem a divergir, ao invés de se tornarem mais semelhantes (FLYNN, 2010).

Taylor e Walker (1998) constataram também que as percepções do local de trabalho sobre trabalhadores mais velhos podem influenciar diretamente não apenas a sua inserção profissional, mas também as suas perspectivas de desenvolvimento e avanço dentro de uma organização. Por isso, assim como no estudo posterior de Brooke e Taylor (2005), eles revelaram a necessidade de superar determinados estereótipos negativos de gestores sobre trabalhadores idosos e a importância do investimento em políticas de treinamento entre estes. Isso, porque, segundo aponta a literatura sobre o tema, os trabalhadores mais velhos têm menos oportunidades de alocação de treinamento. Contudo, é a política mais relevante e adequada para lidar com o ageísmo no ambiente organizacional (LAZAZZARA; BOMBELLI, 2011).

Sobre a adoção de práticas "conscientes da idade", Brooke e Taylor (2005) discorreram em sua pesquisa, que teve como lócus organizações na Austrália e no Reino Unido, sobre uma gestão dessa força de trabalho que está envelhecendo e que requer consciência das realidades das relações intergeracionais entre trabalhadores de diferentes idades, incluindo as suas consequências explícitas intencionais e não-intencionais. Nessa conjuntura, os mitos e estereótipos relativos à idade precisam ser expostos para que novas práticas de gestão de pessoas tenham espaço e recomendações de políticas e práticas possam ser feitas à Administração Pública.

Os autores afirmam que, ainda que muitas pesquisas tenham examinado as atitudes a partir de representações sociais e estereótipos relacionados à idade dos trabalhadores entre os empregadores, o seu papel e influência nas políticas e práticas organizacionais e de gestão de pessoas, bem como nas experiências dos trabalhadores idosos, ainda têm sido difíceis de substanciar (BROOKE; TAYLOR, 2005).

Segundo o que Walker (2006) considera, essa discussão vai além de uma ativa gestão da idade dentro das organizações que, de acordo com o autor, tem o potencial de melhorar a eficiência e o uso ideal da força de trabalho, a partir da consciência das realidades presentes e inerentes às interrelações entre trabalhadores de diferentes idades (BROOKE; TAYLOR, 2005). Além disso, o autor menciona que uma estratégia moderna e eficaz para o envelhecimento ativo deve ser intergeracional, tratando dos futuros de todos, e não apenas das pessoas mais velhas. É baseada, necessariamente, na parceria entre o cidadão e a sociedade, a partir do princípio da Organização das Nações Unidas (ONU) de uma sociedade para todas as idades. Segundo esse pressuposto, todos são valorizados e têm oportunidade de participar e contribuir para a sua nação, independentemente da sua idade ou de outras características pessoais (WALKER, 2006).

Nesse contexto em que a discriminação por idade é a antítese do envelhecimento ativo, a gestão da idade dentro das organizações pode levar ao empoderamento dos trabalhadores idosos, que podem, assim, assumir o controle do próprio processo de envelhecimento, impedindo-o de se tornar uma barreira para o emprego, pois, se os empregadores têm o dever de criar as condições em que os indivíduos possam administrar as suas próprias carreiras e envelhecimento, então os próprios trabalhadores têm o dever paralelo de tirar proveito de todas as oportunidades para melhorar a sua capacidade de trabalho (WALKER, 2005; 2006).

A ONU, por meio do Plano Internacional de Ação sobre o Envelhecimento de Madri (MIPAA), aprovado pela Segunda Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento realizada em Madri em 2002, estipulou um planejamento na melhoria da qualidade de vida de pessoas idosas para as nações. O plano é revisado e avaliado a cada cinco anos com a participação da sociedade civil e dos próprios idosos, e é projetado para ajudar os estados Membros a receber *feedback* sobre as políticas e programas que implementaram a partir de 3 (três) grandes eixos: pessoas idosas e o desenvolvimento; promoção da saúde e bem-estar na velhice; e criação de ambiente propício e favorável (ONU, 2021a).

A gestão de idade e a diversidade etária devem, então, ser preocupações de todos os atores presentes no mercado de trabalho, incluindo governos, organizações de empregadores e comércio e sindicatos, para que os resultados de uma política de gestão da idade efetiva

impliquem, de fato, a valorização e a segurança dos trabalhadores, assim como uma maior sustentabilidade para as organizações (WALKER, 2005; 2006).

Para atingir esse objetivo, Walker (2005) aponta para a necessidade de uma estratégia para a idade no nível da que foi proposta pela UE, projetada para reforçar e estender o desenvolvimento de boas práticas já em andamento. Ademais, que reflita as diferenças nacionais em políticas e mercados de trabalho, para galvanizar todos os principais atores na prevenção dos efeitos negativos do envelhecimento no trabalho e, vice-versa, do trabalho no envelhecimento. Tal estratégia, segundo o autor, permitiria às nações europeias responderem de forma mais eficaz ao envelhecimento da força de trabalho e tornaria a ideia de um envelhecimento ativo uma realidade.

Já no estudo de Husic *et al.* (2020), são expostas recomendações para governos em termos de gestão da idade, sendo elas: a) estimular incentivos para estender a capacidade de trabalho na velhice; b) eliminar o ageísmo no trabalho, juntamente com a promoção da igualdade de gênero; c) investir em educação, aprendizagem ao longo da vida, saúde e bem-estar, aumentando a produtividade; d) melhorar as condições de trabalho para aumentar a segurança no trabalho e a saúde dos trabalhadores; e) apoiar a aposentadoria tardia juntamente com o aumento da expectativa de vida; e f) reduzir o uso de aposentadoria antecipada se a saúde e a capacidade para o trabalho dos trabalhadores forem satisfatórias.

Dessa forma, os autores entendem que devam ser possibilitados aos trabalhadores mais velhos não somente condições mais adequadas de trabalho, mas também de contribuição para a sua família, comunidade local ou sociedade em geral.

2.3.2 Gestão da idade nas organizações

A literatura sobre o tema sugere que uma gestão eficaz da idade não deve ser direcionada somente aos trabalhadores mais velhos que ocupam posições de poder; a idade deve ser vista como um valor positivo e como sinônimo de conhecimento e competências, os quais os trabalhadores podem compartilhar, se houver espaço e aderência da organização para isso (LAZAZZARA; BOMBELLI, 2011).

Walker (1999) expôs iniciativas que podem ser vistas como um ponto de partida para uma nova política e novas práticas de trabalho em relação à idade e apontou para o risco de estigmatização ao concentrar tais ações exclusivamente para trabalhadores envelhecidos. Ao lançar luz sobre esse aspecto, o autor entende que o ideal seria que as organizações adotassem

uma abordagem holística, projetada para prevenir a ocorrência do ageísmo que abrange toda a carreira dos indivíduos.

Embora exista uma série de práticas de gestão da idade que as organizações e a área de gestão de pessoas podem implementar, entende-se, neste estudo, que o compromisso com a diversidade etária nas organizações deve ir além, de maneira a envolver a gestão e os trabalhadores de uma forma holística e abrangente. Ou seja, para desenvolver uma cultura de inclusão e promover a diversidade, faz-se necessário incentivar relações intergeracionais por meio de um processo integrado e contínuo, de promoção à aproximação entre trabalhadores nos mais distintos estágios da vida e idade (LAZAZZARA; BOMBELLI, 2011).

Naegele e Walker (2006) propuseram na obra *A guide to good practice in age management* metodologias para identificar áreas-chave para o desenvolvimento de um sistema abrangente de gestão da idade. Destinado principalmente ao nível organizacional, o relatório foi elaborado para ser um guia para todos aqueles que são responsáveis pelo emprego na UE – como gerentes, formuladores de políticas e atores sociais – para garantir que o envelhecimento no local de trabalho seja administrado com sucesso e que os trabalhadores possam realizar o seu potencial.

As diretrizes constantes do guia são derivadas, principalmente, das conclusões de um projeto que analisa as iniciativas de emprego para uma força de trabalho em envelhecimento em 11 (onze) países da UE – Áustria, Bélgica, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Itália, Holanda, Suécia, Espanha e Reino Unido – e do projeto pioneiro "*Combating Age Barriers in Employment*" (financiado pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho), que produziu o primeiro guia de boas práticas na gestão de uma força de trabalho em envelhecimento (WALKER, 1999; NAEGELE; WALKER, 2006).

Diante do reconhecimento da importância do envelhecimento da força de trabalho, para contribuir para uma melhor gestão nas organizações europeias, os autores sugerem boas práticas na gestão da idade, definidas por eles como medidas que combatem as barreiras de idade e/ou promovem a diversidade etária (NAEGELE; WALKER, 2006). De maneira prescritiva, Naegele e Walker (2006) relacionam como as experiências das organizações mostram os motivos para a implantação de uma efetiva gestão da idade, sendo eles: a) recrutar trabalhadores idosos significa ganho de experiência e habilidades extras para a organização; b) as organizações beneficiam-se da contenção de custos ao investirem em habilidades e promoção de saúde para uma força de trabalho envelhecida; c) reter trabalhadores mais velhos evita a dispendiosa perda de habilidades e pode aumentar a sua participação no mercado; d) a

solidariedade intergeracional e a motivação para o trabalho podem ser aumentadas com o aproveitamento da diversidade etária.

Essas medidas podem implicar iniciativas específicas, voltadas para as 8 (oito) dimensões particulares da gestão da idade: a) recrutamento para empregos; b) aprendizagem, treinamento e aprendizagem ao longo da vida; c) desenvolvimento de carreira; d) práticas flexíveis de horário de trabalho; e) proteção e promoção de saúde e *design* do local de trabalho; f) reimplantação/realocação; g) saída do emprego e transição para a aposentadoria; e h) abordagens abrangentes (NAEGELE; WALKER, 2006).

Por fim, Naegele e Walker (2006) indicam, ainda, itens tidos como ingredientes essenciais à estratégia de gestão integrada de idade, a saber: a) ênfase na prevenção de problemas de trabalho relacionados à idade (como a desqualificação dos trabalhadores mais velhos e problemas de saúde relacionados ao trabalho), em vez de resolução reativa de problemas; b) foco em toda a vida ativa e em todas as faixas etárias, não apenas na idosa; c) garantia de uma abordagem conjunta que reúna todas as dimensões e atores que contribuam para uma gestão eficaz da idade; d) mudança de atitudes dentro das organizações e na sociedade como um todo para educar as pessoas sobre a necessidade da diversidade etária; e) garantia, em curto prazo, de provisão de recuperação para os trabalhadores idosos que perderam treinamentos de habilidades, ou cuja saúde foi afetada negativamente pelo emprego; e f) promoção de avaliações estratégicas regulares de políticas e iniciativas de gestão de idade, para avaliar a sua eficácia.

Nesse sentido, Kooij *et al.* (2008) buscaram investigar fatores relacionados à idade que influenciam a motivação dos trabalhadores envelhecidos para trabalharem e permanecerem ativos no mercado de trabalho, a partir de uma revisão da literatura sobre a temática. Sendo assim, com base na análise de estudos desenvolvidos anteriormente ao seu, os autores identificaram que trabalhadores que se percebem mais velhos do que a maioria das pessoas no seu grupo de trabalho exibem mais envolvimento, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Ao mesmo tempo, pesquisas demonstram que a importância atribuída às altas demandas de trabalho, à variedade de trabalho e ao *feedback* tende a diminuir com a idade, enquanto a importância atribuída à segurança do trabalho e física aumenta. Com trabalhadores avelhentados, a satisfação no trabalho está mais intimamente relacionada a fatores intrínsecos ou a recompensas internas do trabalho, em comparação com trabalhadores mais jovens (KOOIJ et al., 2008).

O envelhecimento refere-se às mudanças que ocorrem no âmbito biológico, psicológico e social, que funcionam ao longo do tempo e, portanto, afetam cada indivíduo nos

níveis pessoal, organizacional e social. O conceito e o sentido dado à idade e ao envelhecimento são socialmente construídos, carregados de importância política e moral e refletem contextos e tempos (KOOIJ et al., 2008; DEBERT, 2010).

Partindo desse pressuposto e adotando as 5 (cinco) conceituações de idade retirados do estudo de Lange *et al.* (2011), Kooij *et al.* (2008) buscaram distinguir fatores específicos relacionados à idade que influenciam a motivação para o trabalho dos trabalhadores mais velhos; logo, ao envelhecer, a motivação para trabalhar torna-se mais relevante entre os trabalhadores (KOOIJ et al., 2008). De forma geral, a maioria dos fatores relacionados à idade parece ter implicações negativas sobre a motivação dos mais velhos para continuarem a trabalhar.

Os autores então sugerem que os fatores relacionados à idade são importantes na compreensão da motivação para trabalhar na senilidade; e que 6 (seis) fatores relacionados à idade estão relacionados negativamente: idade civil, declínio da saúde física, autopercepção, percepção social, obsolescência das habilidades e *status* familiar; e 3 (três) fatores estão relacionados de forma ambígua à motivação para trabalhar, sendo eles: habilidades cognitivas em mudança, tempo de empresa e estágio da carreira. A partir da identificação dos fatores relacionados à idade relevantes que influenciam a motivação dos idosos para continuarem a trabalhar, os autores sinalizam para a importância de práticas de gestão de pessoas, que poderiam encorajar os idosos a trabalharem por mais tempo. Por exemplo, ajustes ergonômicos no local de trabalho, redesenho do trabalho e desenvolvimento contínuo da carreira (KOOIJ et al., 2008).

Também a partir de uma revisão da literatura existente ligada aos fatores que impactam a longevidade do trabalho, Flynn (2010) buscou orientações e fez uso de tipologias para identificar grupos de trabalhadores mais velhos, de acordo com o seu trabalho e padrões de aposentadoria. Sabendo que a experiência no trabalho impacta a atitude do trabalhador em relação ao planejamento para a aposentadoria, o autor vislumbrou implicações importantes para políticas públicas e, nas organizações, políticas de gestão de pessoas, uma vez que as ações precisam ser direcionadas para grupos específicos para mudar os padrões de trabalho.

Em resumo, Flynn (2010) demonstra que os estudos apontam para recompensas extrínsecas e intrínsecas no trabalho, que fornecem incentivos para a permanência dos trabalhadores mais velhos. Além disso, demonstra a existência de grupos de trabalhadores que estão mais dispostos a gerenciar financeiramente as suas carreiras de forma mais social e conveniente do que outros. Ademais, parece que os trabalhadores idosos sem redes sociais e riqueza estariam no grupo que precisa de maior intervenção por políticas sociais. Ao mesmo

tempo, alguns trabalhadores da mesma faixa etária podem estar mais dispostos a aproveitar as iniciativas de políticas incentivadoras do retardo da aposentadoria do que outros. Essa abordagem denota ser adequada aos trabalhadores mais velhos que são capazes de articular com os seus empregadores benefícios organizacionais, como: flexibilidade, escolha do seu conteúdo de trabalho, permanência no trabalho após a idade normal de aposentadoria etc. (FLYNN, 2010).

Por fim, o autor defende essa diversidade da força de trabalho pode ser vantajosa para os formuladores de políticas públicas e práticas de gestão de pessoas, pois a diversidade dos trabalhadores mais velhos exige uma variedade de políticas e instrumentos de incentivo ao prolongamento da vida profissional (FLYNN, 2010).

Além disso, por mais prescritivos que possam ser alguns autores, as práticas de gestão da idade – para além da ideia de "ferramenta" –, quando adaptadas à necessidade de cada organização, podem influenciar positivamente o seu desenvolvimento. Reforça-se aqui que os princípios de gestão da idade podem ser adaptados em vários tipos de organizações. No entanto, os princípios e métodos de gestão da idade devem ser aplicados de forma única, no momento certo e com o suporte da cúpula da organização, de forma a fazer parte da estratégia de desenvolvimento daquela organização (CIUTIENE; RAILAITE, 2015).

Lazazzara e Bombelli (2011) defendem que medidas proativas para gerenciar uma força de trabalho que está envelhecendo podem ser agrupadas em 6 (seis) dimensões das práticas de gestão de pessoas: recrutamento; aprendizagem, treinamento e desenvolvimento; carreira; práticas de trabalho flexíveis e modernização do trabalho; saída do emprego e transição para a aposentadoria; e concepção do local de trabalho e promoção da saúde do trabalhador.

Nesse sentido, algumas indicações foram fornecidas por Walker (2005) como medidas específicas de gestão de idade, necessárias dentro das organizações para criar uma força de trabalho diversa quanto à idade, e são resumidas nestas principais dimensões: desenvolvimento (envelhecimento) de trabalhadores, planejamento de carreira, treinamento contínuo, além de reciclagem ocupacional e promoção, jornadas flexíveis, equipes de diferentes idades, redesenho de trabalho, ergonomia e identificação de funções, manutenção e promoção da boa saúde e da capacidade para o trabalho, promoção da diversidade etária, combate ao ageísmo e colaboração intergeracional.

Armstrong-Stassen (2008) argumenta, a partir do amplo estudo desenvolvido no Canadá com trabalhadores mais velhos, que as práticas de gestão de pessoas voltadas para as necessidades e desejos desse público sinalizam que a organização valoriza a contribuição

desses trabalhadores, que respondem permanecendo na organização. Essa prática representa, então, uma questão significativa à retenção de trabalhadores. No estudo, a pesquisadora identificou, ainda, que os trabalhadores mais velhos classificaram o reconhecimento e o respeito como as estratégias de RH mais importantes. Além disso, fica claro que as organizações precisarão, também, garantir e incentivar o acesso desses trabalhadores mais velhos às oportunidades de treinamento e de desenvolvimento para que, desta forma, estabeleça-se um clima de aprendizagem contínua em que a adaptação de programas de desenvolvimento para o estilo de aprendizagem e necessidades dos mais velhos seja possível.

Em 2009, Armstrong-Stassen e Ursel publicaram um estudo no qual testaram um modelo conceitual das relações entre organização, trabalho e fatores de carreira e intenção dos trabalhadores mais velhos de permanecerem na organização. Para tanto, foram usadas 2 (duas) amostras diversas desse grupo – gerenciais e trabalhadores profissionais de uma ampla gama de organizações em diferentes setores da indústria e enfermeiras empregadas em ambientes de saúde no Canadá. Os resultados demonstraram que o suporte organizacional percebido media a relação entre as práticas de treinamento e desenvolvimento, hierarquia e estagnação do conteúdo do trabalho e a intenção do trabalhador em permanecer. Ao mesmo tempo, a satisfação com a carreira media o relacionamento entre o suporte organizacional percebido, o platô do conteúdo do trabalho e a intenção de permanecer.

A identificação e a promoção de práticas organizacionais relacionadas à idade, como a implementação de práticas de treinamento e desenvolvimento adaptadas às necessidades dos trabalhadores mais velhos, são importantes para as percepções de suporte organizacional, satisfação na carreira e, em última instância, para a retenção desses trabalhadores. Além disso, os resultados sugerem que as práticas de RH são mais propensas a estarem associadas à percepção do suporte organizacional quando são, especificamente, adaptadas para atenderem às necessidades e desejos dos trabalhadores mais velhos (ARMSTRONG-STASSEN; URSEL, 2009).

Por fim, as autoras demonstram que as principais práticas relacionadas à retenção de servidores idosos são as de fornecimento de oportunidades contínuas para atualizar as habilidades existentes, adquirir novas habilidades e garantir que os mais velhos tenham atribuições de trabalho interessantes e desafiadoras. Quando as organizações têm essas práticas em vigor, essa classe de trabalhadores percebe a sua valorização pela organização e, por sua vez, permanece na organização (ARMSTRONG-STASSEN; URSEL, 2009).

A partir desses dois estudos, Armstrong-Stassen e suas colaboradoras demonstraram, empiricamente, a relevância dos indicadores de atendimento à necessidade, importância e

pertencimento para a intenção dos trabalhadores mais velhos permanecerem na organização. Especificamente, demonstraram que eles eram mais propensos a se perceberem como detentores de pertencimento e, por sua vez, pretenderem permanecer na organização quando esta era percebida como fornecedora de práticas de recursos humanos sob medida às necessidades, preferências e desejos dos trabalhadores idosos, quando o supervisor gerenciava tais práticas de forma justa (procedimentalmente e interpessoalmente) e quando os percebiam que estavam fazendo uma contribuição significativa para os objetivos da sua organização (ARMSTRONG-STASSEN; SCHLOSSER, 2011).

Em 2011, Armstrong-Stassen, agora com Schlosser, realizou também no Canadá o terceiro estudo, dessa vez para testar o modelo teórico que analisa como práticas de recursos humanos adaptadas às necessidades dos trabalhadores mais velhos estão relacionadas à percepção de pertença, com base na forma como o seu supervisor imediato implementa e gerencia as práticas de recursos humanos. Além disso, as autoras sinalizaram que a existência de práticas de RH adaptadas aos trabalhadores envelhecidos, em combinação com a sua aplicação justa, vai apontar inclusão numa organização (ARMSTRONG-STASSEN; SCHLOSSER, 2011).

As autoras retomaram os resultados dos dois primeiros estudos e demonstraram, a partir dos resultados do terceiro, que os idosos desejam permanecer como membros de uma organização quando esta se envolve em práticas adaptadas às suas necessidades, se o supervisor implementa essas práticas de forma justa e se a organização transmite que valoriza a contribuição deles, promovendo, assim, um forte sentimento de pertença. Dessa forma, entende-se que as organizações devem investir na educação de gestores sobre a importância da aplicação de práticas de recursos humanos voltadas para trabalhadores mais velhos de maneira justa e os tratando com respeito e dignidade, mas também deixando-os cientes das necessidades e preferências desses trabalhadores. Os resultados também demonstraram a importância de criar condições que otimizem as percepções desses trabalhadores sobre fazer uma contribuição significativa para a organização (ARMSTRONG-STASSEN; SCHLOSSER, 2011).

Para Fabisiak e Prokurat (2012), na prática, as medidas de gestão da idade adotadas pelas empresas incluem: a conscientização de gestores e trabalhadores; a implementação de melhores práticas pela adoção de estratégias de gestão da idade no recrutamento, treinamento, desenvolvimento e promoção dos trabalhadores; a implementação de programas de aprendizagem ao longo da vida; programas de saúde e segurança; e a adoção de formas flexíveis de trabalho, frequentemente vistas como uma forma adequada de encorajar os

indivíduos mais velhos a permanecerem por mais tempo na força de trabalho (WALWEI; DELLER, 2021).

Além de defenderem a gestão da idade abrangente e ativa para que as organizações possam melhor gerenciar as suas forças de trabalho envelhecidas e combater o ageísmo, os autores apontam outros motivos para a sua introdução na estratégia de uma organização, sendo eles: efeitos de sinergia da contratação de trabalhadores jovens, motivados e criativos e trabalhadores idosos, experientes e leais; melhoria da imagem corporativa de empregador que possibilita oportunidades iguais; melhor motivação para trabalhadores mais jovens que observam os seus colegas mais velhos, beneficiando-se da sua contribuição de longo prazo para a organização; maior mobilidade horizontal e vertical de trabalhadores envelhecidos e melhor treinados; prevenção da Síndrome de *Burnout* – de acordo com Briot (2019), estudos demonstram uma associação positiva entre a idade e esgotamento, sendo mais comum encontrar pessoas com *Burnout* em idade avançada do que em pessoas um pouco mais jovens –; reserva de trabalhadores temporários prontamente disponíveis, consistindo de ex-empregados semiaposentados e experientes, com habilidades e conhecimentos específicos da empresa; e, finalmente, adequação às alterações da legislação em relação aos limites de idade de aposentadoria, negociação coletiva de trabalho e outras medidas administrativas que parecem estar a caminho em muitos países (FABISIAK; PROKURAT, 2012).

Ao considerar as áreas mencionadas, um sistema verdadeiramente transversal e abrangente de gestão da idade deve concentrar-se na prevenção de demissões de trabalhadores mais velhos, na aplicação de ferramentas de gestão de idade para trabalhadores de todas as idades, no emprego de todas as ferramentas e no suporte flexível para trabalhadores idosos afetados por problemas de saúde e com falta de habilidades (FABISIAK; PROKURAT, 2012).

Os autores fogem do *mainstream* que foca a *Age Management*, principalmente nos trabalhadores mais velhos que estão na idade de aposentadoria ou perto dela. Para tanto, eles partem do argumento de que as sociedades estão envelhecendo e, portanto, incentivos para que esses trabalhadores permaneçam ou retornem da aposentadoria se fazem necessários, aumentando assim a faixa etária da participação no trabalho. Além disso, uma gestão da idade abrangente significa não apenas ter foco em todas as faixas etárias dos trabalhadores, mas também nos seus 3 (três) níveis de aplicabilidade: individual, empresarial e macroeconômica (FABISIAK; PROKURAT, 2012).

Os resultados do estudo desenvolvido por Rodrigues *et al.* (2020) em Portugal demonstraram que as empresas portuguesas estão pouco empenhadas na adoção de medidas

de gestão da idade. No entanto, as que adotam percebem uma influência na decisão do funcionário mais velho em permanecer ativo no mercado de trabalho, assumindo uma grande importância nas variáveis: reconhecimento e respeito, remuneração e *design* de trabalho. Nesse contexto, verificou-se ainda a existência de diferenças na percepção dessas práticas quando consideradas algumas características, como: a) gênero do trabalhador – homens têm uma maior percepção da existência dessas práticas; b) setor – os setores privado e público-privado têm uma maior percepção da existência dessas práticas; e c) tamanho da empresa – os trabalhadores das pequenas empresas mostraram uma maior percepção da existência dessas práticas (RODRIGUES et al., 2020).

Diante dos resultados, os autores enfatizam que, dado que as grandes empresas são principalmente as que implementam mais práticas de gestão de recursos humanos, os resultados indicam que pequenas e médias empresas (PME) também podem fazer uso dessas práticas – talvez informalmente –, visto que são eficientes e percebidas pelos trabalhadores. Além disso, os autores concluem que essa maior percepção das estratégias de gestão de pessoas adequadas à idade favorece a intenção dos trabalhadores de continuarem a trabalhar, principalmente as práticas relacionadas ao reconhecimento, respeito e avaliação do desempenho. Ou seja, quanto mais práticas relacionadas a essas estratégias forem implementadas nas empresas, maior será a intenção dos trabalhadores envelhecidos de permanecerem trabalhando (RODRIGUES et al., 2020).

Convém ressaltar que o resultado encontrado no mercado de trabalho português reforça o que Hennekam e Herrbach (2015) já haviam sugerido em seu estudo realizado na Holanda, no qual a variável do reconhecimento e respeito pareciam ser o principal motivador para estender a vida de trabalho. Segundo o que esses autores apresentaram, sentir-se valorizado, ser apreciado, ter a sensação de contribuir e ser respeitado pelas habilidades e experiência adquiridas ao longo da vida influenciam na disposição dos mais velhos em permanecerem na força de trabalho.

Conforme o que Rodrigues *et al.* (2020) apontaram, o tamanho da empresa influencia na percepção da existência de práticas de gestão da idade. Fuertes, Egdell e Mcquaid (2013) publicaram em 2013 um estudo sobre a gestão da idade desenvolvida por diferentes PME no Reino Unido. Os resultados demonstraram que as boas práticas na gestão de idades encontradas nas PME não aparecem como uma estratégia sistemática, havendo, muitas vezes, uma lacuna entre a política e a prática. Dessa forma, observam-se práticas e atitudes negativas em relação aos trabalhadores envelhecidos, com a coexistência de estereótipos de idade positivos e negativos. Os estereótipos negativos exibidos podem prejudicar o valor econômico

percebido desses trabalhadores. Além disso, campanhas de conscientização que chegam aos empregadores podem influenciar as formas existentes de trabalho, ajudando a reduzir os preconceitos contra os trabalhadores mais velhos ao demonstrarem os benefícios da diversidade etária na composição da força de trabalho.

Garavaglia, Marcaletti e Iñiguez-Berrozpe (2020) realizaram um estudo que teve como estratégia uma pesquisa-ação com 31 (trinta e uma) organizações privadas na Itália e Espanha, no período compreendido entre 2014 e 2019, a partir do qual os autores desenvolveram uma escala e um modelo teórico de Qualidade de Envelhecimento no Trabalho, ou *Quality Ageing at Work* (QAW). A partir da alternância de etapas de reflexão e ação (intervenção), com base em princípios dialógicos e iterativos, com os diversos atores das organizações estudadas, os autores consideram como principais resultados da intervenção a geração de conhecimento, o aumento da consciência e a autonomia das organizações na implementação de um plano de gestão de idade, objetivando a produção de mudança organizacional.

Estudos sobre a aprendizagem intergeracional numa lógica bidirecional ou recíproca (em ambos os sentidos), na qual trabalhadores aprendem e ensinam mutuamente, são ainda raros. Por isso, Hanashiro *et al.* (2020) adotaram tal perspectiva em recente estudo desenvolvido no qual buscaram compreender a experiência de aprendizagem intergeracional, sob a perspectiva de profissionais de diferentes gerações e perfis ocupacionais. No estudo, ficou evidente a presença de diversos estereótipos etários relativos ao endogrupo e ao exogrupo, os quais são, segundo as autoras, naturalizados (legitimados) no ambiente organizacional e podem atuar como facilitadores (estereótipos positivos) ou barreiras à aprendizagem intergeracional no ambiente de trabalho (HANASHIRO et al., 2020).

Mais recentemente, Cunha, Bido e Hanashiro (2021) desenvolveram um estudo que objetivou o desenvolvimento e validação de uma escala com 21 (vinte e um) itens (gerados dedutivamente a partir da revisão da literatura de aprendizagem intergeracional) para a mensuração da Aprendizagem Intergeracional Reversa (AIG-rev) e, dessa forma, identificarem o que os trabalhadores mais velhos aprendem com os mais jovens. Os resultados da aplicação da escala com uma amostra de 97 (noventa e sete) trabalhadores, com idade de 45 (quarenta e cinco) anos ou mais, evidenciaram a coexistência de 4 (quatro) dimensões para a Aprendizagem Intergeracional Reversa relativas: à tecnologia, ao comportamento/inteligência emocional, ao contexto da organização e às estratégias informais. Depreendeu-se dos dados e resultados que o aprendizado de comportamentos dos trabalhadores mais velhos vindo dos trabalhadores mais novos está presente, no entanto a sua frequência é baixa.

Esse panorama demonstra a necessidade da discussão ampla da gestão da diversidade etária no contexto organizacional brasileiro e nas pesquisas científicas. Nesse cenário, as organizações precisam promover saúde, segurança e qualidade do ambiente para os mais velhos continuarem trabalhando e estimular o desenvolvimento de equipes intergeracionais, por meio dos seus gestores, que são os principais mobilizadores do mercado de trabalho. Por isso, entende-se que focar em práticas de sensibilização dos gestores sobre envelhecimento e redução dos estereótipos etários, em níveis individual e institucional (RENZETTI; HANASHIRO, 2021) seja um primeiro passo para que as organizações adotem ações para mitigar barreiras advindas do envelhecimento da força de trabalho em direção a uma efetiva transformação no mundo do trabalho.

Nesse contexto, também é relevante incentivar o contato regular dos gestores com trabalhadores envelhecidos, além do desenvolvimento de pesquisas sobre as mudanças de percepções frente ao envelhecimento dos trabalhadores; da mesma forma, a valorização e o respeito aos mais velhos podem estimular a lealdade e o senso de pertença dos mais jovens junto às organizações (FRANÇA et al., 2017).

Por mais pertinentes que sejam as práticas de gestão da idade, ao enxergarem os trabalhadores idosos como um grupo único e as suas ânsias como iguais, as organizações correm o risco potencial de ignorar as necessidades de grupos específicos de trabalhadores (EARL; TAYLOR, 2015).

2.3.3 Uma abordagem de gestão da idade no caso brasileiro

É preciso entender que a gestão da idade deve considerar as especificidades dos contextos diversos, pois, segundo o que Idrovo e Bosch (2019) apresentam, as organizações são entendidas como conglomerados humanos em que as interações ocorrem dentro de configurações organizacionais e contextos socioculturais concretos.

No que tange à motivação para o trabalho, pesquisadores costumam, de maneira geral, analisar o fenômeno do envelhecimento a partir de teorias que não levam em conta as circunstâncias da vida do trabalhador mais velho. Neste trabalho, entende-se que a motivação para o trabalho ou para permanecer nele depois de envelhecido exige uma visão holística da natureza dos objetivos desses trabalhadores, dos seus relacionamentos ao longo do tempo e dos fatores que influenciam a motivação para realizações de metas na idade adulta (KANFER, BEIER, ACKERMAN, 2012). Por exemplo, no Japão, estudos demonstram que a decisão de

aposentadoria de uma trabalhadora japonesa é independente do emprego do seu cônjuge. Isto denota um nítido contraste com países industrializados ocidentais, como estados Unidos, Canadá e Reino Unido, uma vez que se sabe que as decisões de aposentadoria dos homens nos países industrializados ocidentais são fortemente afetadas pelo emprego dos seus cônjuges (SAKAI; TODA; YAMADA, 2021).

Bosch *et al.* (2018) contribuíram com esse argumento, a partir de um estudo que contou com uma amostra de 2.046 (dois mil e quarenta e seis) trabalhadores de 4 (quatro) países – Brasil, Quênia, Holanda e Filipinas – e objetivou analisar como a *family-supportive supervisor behaviour (FSSB)* se relaciona com a motivação dos indivíduos para o trabalho, a partir do pressuposto de que as políticas organizacionais trabalho-família são heterogêneas e diferem de acordo com as sociedades. Os resultados indicam que o suporte organizacional dado ao trabalhador quanto à família provavelmente o levará a retribuir o tratamento positivo recebido e ter uma motivação pró-social no trabalho.

Na América Latina, o aumento da participação feminina no trabalho, a transição para famílias com dupla renda, as mudanças socioeconômicas gerais e os conflitos trabalho-família exigem atenção das organizações e dos pesquisadores, devido à importância que a família mantém nas práticas trabalhistas e culturais latino-americanas coletivistas. Por isso, Idrovo e Bosch (2019) realizaram um estudo com 486 (quatrocentos e oitenta e seis) trabalhadores de organizações do setor privado na Colômbia e no Chile que objetivou explorar como o FSSB e as políticas organizacionais de trabalho-família influenciam a intenção de rotatividade, a satisfação com o equilíbrio trabalho-família e a motivação pró-social. Nessa mesma linha de raciocínio, Allen e Shockley (2012) apontaram para os vários problemas que os trabalhadores mais velhos podem enfrentar, como o cuidado de pais e sogros idosos, o cuidado simultâneo de pais e filhos e dos netos, as desvantagens cumulativas de carreira para mulheres e influências trabalho-família no processo de aposentadoria.

Uma das premissas do curso de vida (*life span*) é que as pessoas mantêm normas sobre as idades apropriadas para muitas transições ao longo da vida. Ainda que não existam normas de idade claras sobre obrigações parentais intergeracionais, existem diretrizes normativas relativas à idade adequada para tornar-se um cuidador informal. Desta forma, pesquisas sugerem que o cuidado dos pais e sogros envelhecidos é uma tarefa normativa de meia-idade, especialmente, delegada para as mulheres (HENZ, 2021).

Nessa conjuntura, os autores apontam para várias iniciativas organizacionais possíveis que auxiliam no processo de equilíbrio entre trabalho e família, e a sua relevância para os trabalhadores idosos, sendo elas: acordos de trabalho flexíveis, suporte para cuidados de

dependentes e planejamento de aposentadoria. Esses arranjos facilitam a gestão do trabalho e dos papéis familiares, permitindo que os trabalhadores adaptem as suas situações de trabalho para acomodarem melhor as demandas familiares (ALLEN; SHOCKLEY, 2012).

Nota-se, então, que essa análise precisa ser considerada na discussão de gestão da idade, pois o atendimento de necessidades de trabalho e família dos trabalhadores envelhecidos se tornará uma questão cada vez mais saliente e urgente. Assim, pesquisas que incluam perspectivas dos indivíduos e das organizações se fazem necessárias, a partir do reconhecimento dos desafios únicos de trabalho e família dos trabalhadores mais velhos e idosos (ALLEN; SHOCKLEY, 2012).

Apesar desse aspecto, pesquisas que visam compreender como trabalhadores de diferentes países experimentam a interface trabalho-vida e avaliam como configurações organizacionais e contextos culturais os afetam, realizadas em países latino-americanos de traço coletivista, ainda são escassas (IDROVO; BOSCH, 2019). O contexto latino como lócus de pesquisa carrega, em si, uma característica central que não está presente nas sociedades anglo-saxônicas (ainda predominantes nos estudos sobre gestão da idade) como as mencionadas, a "responsabilidade afetivo-moral-financeira intergeracional".

Mais especificamente no Brasil, a influência familiar e o fator financeiro são basilares para a investigação não somente do fenômeno do envelhecimento, mas também do processo de aposentadoria, da motivação para o trabalhador permanecer trabalhando e, igualmente, da gestão da idade nas organizações. Juntos, os altos índices de informalidade e precariedade presentes no mercado de trabalho e essa importância da questão familiar são elementos fundamentais que tornam o caso brasileiro bastante particular. Da mesma forma, há forte incidência do cuidado das famílias (quase sempre das mulheres) em relação aos seus filhos e idosos (CAMARANO, 2020).

Quanto ao direito do idoso, sujeito de 60 (sessenta) anos ou mais no Brasil, o Estatuto do Direito do Idoso assim dispõe em seu Art. 3º da Lei nº 10.741, de 1 de outubro de 2003:

> **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, p. 1, destaque nosso).

Além disso, o Art. 4º do mesmo instrumento legal determina que "nenhum idoso será objeto de qualquer tipo de negligência, discriminação, violência, crueldade ou opressão, e todo atentado aos seus direitos, por ação ou omissão, será punido na forma da lei". Nesse

sentido, os Art. 26 e 27 dispõem que “o idoso tem direito ao exercício de atividade profissional, respeitadas suas condições físicas, intelectuais e psíquicas” e que “na admissão do idoso em qualquer trabalho ou emprego, é vedada a discriminação e a fixação de limite máximo de idade, até mesmo para concursos, ressalvados os casos em que a natureza do cargo o exigir” (BRASIL, 2003, p. 1-4).

Ora, defende-se aqui que a sociedade chamada à responsabilidade na dita legislação tem como integrantes principais as organizações. Sendo assim, cabe às organizações papel determinante na garantia aos direitos do sujeito envelhecido e idoso, bem como no combate ao ageísmo. Todavia, ainda são poucas as organizações que atentam para a necessidade de repensar as suas políticas e práticas para uma força de trabalho envelhecida.

Ao mesmo tempo, o Art. 28 da referida lei atribui o estado como um importante ator social. Nesse contexto, tem-se a diretriz voltada à criação e ao fomento de programas de “profissionalização especializada para os idosos, aproveitando seus potenciais e habilidades para atividades regulares e remuneradas; preparação dos trabalhadores para a aposentadoria [...] e de estímulo às empresas privadas para admissão de idosos ao trabalho” (BRASIL, 2003, p. 5).

Tais disposições podem muito bem ser entendidas como ações inerentes à gestão da idade no nível político. Contudo, conforme demonstra a experiência europeia, embora a previsão legal se mostre necessária e relevante para a promoção do envelhecimento ativo e do combate ao ageísmo, é insuficiente para a efetividade, pois não basta o estatuto garantir os direitos se o comportamento da sociedade e dos empregadores não mudar. Da mesma forma, no Brasil, sugere-se que características culturais (comportamentos etaristas) e condições legais-regulatórias possam representar barreiras à implementação de algumas práticas da gestão da idade, como jornadas de trabalho reduzidas e/ou flexíveis e *bridge employment*. Assim, para além dos mecanismos legais/normativos, o estado deve adotar ações concretas para dirimir o ageísmo e inserir os trabalhadores mais velhos e idosos no mercado de trabalho (MAGNARELLI et al., 2020).

A gestão da idade está tornando-se uma parte cada vez mais importante das práticas de gestão, porque é a partir da implementação de medidas que ajudam a integrar melhor os indivíduos de todas as faixas etárias da força de trabalho, possibilitando uma aprendizagem e troca de experiências entre gerações, que se contribuirá para o combate ao ageísmo na organização (HELAL; NOBREGA; LIMA, 2021). Por meio de uma abordagem ampla e holística de gestão de idade, as organizações podem melhor capturar o potencial de uma força de trabalho com idades diversificadas, abrindo espaço para práticas *age-friendly* e reduzindo

potenciais práticas etaristas no ambiente de trabalho (HANASHIRO; PEREIRA, 2020; KUNZE; BOEHM; BRUCH, 2010; RENZETTI; HANASHIRO, 2021).

Além disso, a discussão aqui posta também se relaciona à responsabilidade social das organizações, que se relaciona com a satisfação no trabalho. Pois a satisfação é mais forte entre os trabalhadores mais velhos, cuja perspectiva de tempo é mais limitada, em comparação com trabalhadores mais jovens. Dessa forma, a perspectiva de tempo pode ser considerada um veículo importante para as organizações para reter e satisfazer os seus trabalhadores mais velhos (WISSE et al., 2018).

Uma lógica de aprendizagem por meio da troca harmoniosa intergeracional, permeada pelo devido processo dialético, pode ser possibilitada não somente por programas intergeracionais nas organizações, mas também em comunidades e escolas, beneficiando, mutuamente, jovens e idosos. Tais iniciativas são entendidas como oportunidades para discutir os preconceitos existentes entre as gerações, bem como os problemas nacionais e locais, de forma que as pessoas possam vislumbrar alternativas para garantia da mobilidade, participação social e independência dos que envelhecem e o bem-estar coletivo (FRANÇA; SILVA; BARRETO, 2010).

No âmbito das organizações, políticas e práticas de gestão de pessoas que possibilitem programas intergeracionais podem fomentar projetos que aproximem as gerações, como treinamento de pessoal, por meio do repasse de conhecimentos (*know-how*) e da memória organizacional (FRANÇA; SILVA; BARRETO, 2010). A diversidade geracional tem o potencial de constituir ambientes ricos em compartilhamento, criação e reconstrução de conhecimentos, promovendo inovações, novas formas de trabalho, resultando em uma aprendizagem intergeracional que contribui para a aprendizagem organizacional (COLET; MOZZATO, 2021). Ou seja, entende-se que a diversidade etária e o convívio intergeracional nas organizações são valiosos instrumentos para a quebra de preconceitos (nos âmbitos cognitivo, social e afetivo) e para a passagem de conhecimentos, desenvolvimento social a interdependência, solidariedade e reciprocidade entre as gerações (HANASHIRO et al., 2020), possibilitando-se, assim, o "resgate da autoestima, a atualização frente aos padrões, normas morais e sociais, a reciclagem frente aos novos conhecimentos e a continuidade das pessoas mais velhas como seres participativos da sociedade" (FRANÇA; SILVA; BARRETO, 2010, p. 523).

Nesse cenário em que o aprendizado ao longo da vida se torna um desafio para as organizações manterem capacitados os trabalhadores longevos, as diferenças geracionais podem ser identificadas como potenciais barreiras ou vantagens para as equipes de trabalho.

Partindo-se do pressuposto de que todos os trabalhadores, independentemente da idade ou posição na hierarquia organizacional, possuem conhecimentos únicos que podem ser compartilhados, os resultados evidenciam que o conhecimento social flui, com melhores resultados, partindo dos trabalhadores mais velhos para os mais novos, mas o sentido oposto é possível (HANASHIRO et al., 2020).

Com base nos argumentos expostos, é possível afirmar que a interação entre as diversas gerações no ambiente organizacional se configura em importante método para suplantar preconceitos e beneficiar mutuamente os trabalhadores mais jovens e mais velhos (FRANÇA et al., 2017). Estudos ainda sinalizam que o compartilhamento intergeracional de conhecimento também sensibiliza os jovens trabalhadores quanto a comportamentos preconceituosos em relação aos colegas mais velhos. Ao mesmo tempo, a percepção de um clima intergeracional positivo no trabalho tem um efeito direto e positivo no nível de satisfação não somente dos trabalhadores mais velhos, mas também dos jovens (FIRZLY; BEECK; LAGACÉ, 2020).

Não se limitando ao contexto organizacional, a literatura aponta, ainda, que o fomento à solidariedade intergeracional nas diversas arenas sociais – na família, comunidade e estado – possibilita a construção de uma sociedade melhor para todas as idades (GOLDANI, 2004). Merz, Schuengel e Schulze (2007) defendem que a solidariedade intergeracional pode reverter-se não só na superação de preconceitos sociais frente ao envelhecimento, como na melhoria da qualidade de vida de jovens e idosos. Nesse sentido, e no que se refere à abordagem da gestão da idade, em nível macro, ela está baseada em políticas internacionais, sociais, de bem-estar social e processos econômicos. Essas mudanças nas políticas públicas e sociais afetam a gestão de pessoas no ambiente organizacional na direção de ambientes mais inclusivos para a força de trabalho mais velha (BOEHM; SCHRODER; BAL, 2021).

Por fim, entende-se que o mercado de trabalho precisa se preparar para absorver os trabalhadores mais velhos, criando mais oportunidades de trabalho como tentativa de redução do preconceito sofrido pelo grupo (FRANÇA et al., 2017); logo, a abordagem de gestão da idade surge a partir dessa discussão sobre diversidade organizacional e ambientes inclusivos de trabalho e como resposta às organizações pelo reconhecimento quanto à existência, à convivência e à necessidade de grupos heterogêneos presentes nas organizações (MALGORZATA, 2021).

Levando-se isso em consideração, depreende-se que uma abordagem de gestão de idade para o contexto das organizações brasileiras deve englobar políticas, programas e ações que objetivem prevenir o ageísmo e possíveis conflitos intergeracionais que a sociedade

poderá enfrentar diante das necessidades e dos recursos disponíveis, desenvolvendo-se, portanto, atitudes que possam estimular a solidariedade e a cidadania na sociedade contemporânea, que, sob o ponto de vista pragmático, serão alcançadas por meio da quebra de preconceitos em "um ambiente propício para o conhecimento recíproco entre as gerações" (FRANÇA; SILVA; BARRETO, 2010, p. 521).

Conforme demonstrado, existem diversas abordagens que elencam dimensões para dimensionar políticas e práticas de gestão da idade; dentre as mais recorrentes identificadas, chama-se a atenção para: admissão, gestão/desenvolvimento de carreira, remuneração, avaliação de desempenho, gestão da saúde do trabalhador, aprendizagem/formação/capacitação e gestão do conhecimento, condições do ambiente de trabalho e aposentadoria.

Neste estudo, adota-se como base as dimensões de Boehm, Schroder e Kunze (2013) para investigar a gestão da idade nos órgãos estudados. Esses autores propuseram uma visão holística de análise, levando em conta o máximo de dimensões possíveis a partir do referencial teórico e empírico de autores seminais da temática, como: Armstrong-Stassen (2008), Armstrong-Stassen e Lee (2009), Armstrong-Stassen e Templer (2006), Armstrong-Stassen e Ursel (2009), Naegele e Walker (2011) e Patrickson e Hartmann's (1995).

De acordo com Boehm, Schroder e Kunze (2013), a alternativa a uma abordagem de gestão de pessoas que se concentra principalmente em indivíduos jovens é o conceito de gestão de idade, entendida como as várias dimensões pelas quais a força de trabalho é gerida nas organizações, com um foco explícito sobre o envelhecimento.

Dessa forma, Boehm, Schroder e Kunze (2013) elencaram, como dimensões para análise de políticas e práticas de gestão de idade, a partir de uma perspectiva interdisciplinar e aplicada ao nível micro (discutir como a gestão de idade deve ser adaptada para melhor capturar o potencial de uma força de trabalho envelhecida e de equipes de trabalho com idades diversas nas organizações): **recrutamento, treinamento e aprendizagem ao longo da vida**, **gestão de carreira e realocação**, **horários de trabalho flexíveis e arranjos alternativos de trabalho**, **gestão de saúde e acomodações no local de trabalho**, **avaliação de desempenho e remuneração**, **transição para a aposentadoria**, bem como **abordagens integradas de gestão da idade**.

Para ilustrar melhor de que dimensões se fala, o trabalho dos autores citados foi organizado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Dimensões de análise da gestão da idade nas organizações por Boehm, Schroder e Kunze (2013)

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
RECRUTAMENTO	Referindo-se à definição de Walker (1996), boas práticas na dimensão de recrutamento garantem que os trabalhadores mais velhos tenham acesso igual ou especial aos recursos disponíveis trabalho e que os potenciais candidatos não são discriminados direta ou indiretamente.
FORMAÇÃO E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA	Formação relacionada com a idade e práticas de aprendizagem ao longo da vida que asseguram que os funcionários mais velhos não estejam em desvantagem no acesso à formação ao longo da sua vida e que as práticas de formação acomodam as necessidades específicas dos indivíduos mais velhos (Walker, 1996).
GESTÃO DE CARREIRA E REALOCAÇÃO	Naegele e Walker (2011) e Armstrong-Stassen e Ursel (2009) afirmam que a gestão de carreira envolve práticas que promovam as chances dos funcionários de progredir dentro da organização, independentemente da idade. Dessa forma, obtêm oportunidades de desenvolvimento, incluindo a aprendizagem ao longo da vida e carreiras. Se os perfis dos funcionários não correspondem mais às suas tarefas atuais ou descrições de trabalho, a realocação pode se tornar uma estratégia promissora de intervenção.
HORÁRIOS DE TRABALHO FLEXÍVEIS E ARRANJOS ALTERNATIVOS DE TRABALHO	Práticas de trabalho de horário flexível fornecem aos trabalhadores maior flexibilidade quanto ao horário de trabalho e ao trabalho, acordados contratualmente, e de forma a refletir a mudança dos funcionários quanto às preferências de trabalho ao longo de sua vida (NAEGELE; WALKER, 2011; WALKER, 1996).
GESTÃO DE SAÚDE E ACOMODAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO	Gestão da saúde relacionada com a idade e respectivas acomodações no local de trabalho. Relacionadas a uma introdução de iniciativas voltadas à saúde corporativa, bem como uma ótima organização e (re-)desenho de processos de trabalho e locais de trabalho para garantir a saúde em longo prazo dos trabalhadores e capacidade para o trabalho (NAEGELE; WALKER, 2002).
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO	Avaliação/medição de desempenho relacionada à idade e remuneração referem-se a uma remuneração justa, não discriminatória, e avaliação potencialmente específica para a idade e recompensatória das realizações dos funcionários (PATRICKSON; HARTMANN, 1995).
TRANSIÇÃO PARA A APOSENTADORIA	Busca habilitar uma transição suave entre a vida profissional e a aposentadoria, sendo benéfica tanto para a organização, quanto para os trabalhadores.
ABORDAGENS INTEGRADAS DE GESTÃO DA IDADE	Apenas integrando as abordagens abrangentes, as organizações podem responder plenamente às necessidades diferentes faixas etárias no local de trabalho (NAEGELE; WALKER, 2011; WALKER, 1999). A motivação dos trabalhadores para o trabalho de longo prazo depende de uma variedade de fatores e pode ser mais bem sustentada e melhorada, fornecendo uma gestão de idade holística, tendo em conta todas as dimensões descritas anteriormente, que são, em sua maioria, fortemente inter-relacionadas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Boehm, Schroder e Kunze (2013).

A seguir, o percurso metodológico e o ambiente de pesquisa são explicitados, de maneira a descrever a ordem e como foram empregados os métodos e as técnicas de pesquisa para alcance dos objetivos delineados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Embasada nos pressupostos teóricos adotados para abordar, empiricamente, as implicações do fenômeno do envelhecimento para o contexto de trabalho na administração pública, nesta pesquisa, chegou-se à seguinte questão de pesquisa: **se e de que maneira o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerado nas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações do poder executivo do estado de Pernambuco?**

Tendo em vista responder tal questionamento e a necessidade do entendimento do fenômeno num contexto dinâmico, foi desenvolvido um estudo descritivo-analítico, com abordagem qualitativa e perspectiva temporal de corte transversal, a partir de um estudo de múltiplos casos (STAKE, 2006) com organizações do Poder Executivo do estado de Pernambuco.

Um paradigma de pesquisa relaciona-se a determinadas crenças e pressupostos "sobre a realidade, sobre como as coisas são (ontologia) e sobre a forma como acreditamos que o conhecimento humano é construído (epistemologia)" (SACCOL, 2009, p. 251). Dessa forma, considerando-se o problema de pesquisa, adota-se um posicionamento epistemológico construtivista sobre a natureza humana, segundo o qual o ser humano é um construtor social e criador de símbolos, para compreender como a realidade social é criada (MORGAN; SMIRCICH, 1980). Segundo o que Saccol (2009, p. 253) considera, o construtivismo social "pressupõe que essa construção de significado ocorra através dos processos de interação social e da intersubjetividade (significados criados e compartilhados coletivamente)".

Nessa conjuntura, o paradigma predominante desta tese é o interpretativismo, pois se mostra adequado, uma vez que assume que o mundo é construído social e discursivamente, para tentar compreender e entender a natureza fundamental do mundo social no nível da experiência subjetiva. Assim, "a realidade social é produto da negociação e compartilhamento de significados entre as pessoas, isto é, ela resulta de uma construção social" (SACCOL, p. 252); a realidade social, enquanto produto da subjetividade humana, não existe de forma concreta (BURRELL; MORGAN, 1994), e sendo socialmente construída, é dotada de sentido e tem de ser objetivada por processos sociais (BERGER; LUCKMANN, 2003).

A epistemologia interpretativista é construtivista; logo, o "conhecimento sobre a realidade depende das práticas humanas e é construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo no qual vivemos, sendo transmitido em um contexto social" (SACCOL, 2009, p. 262). Tal orientação se fundamenta na possibilidade de avaliar a realidade como um

fenômeno multifacetado, favorecendo que os objetivos sejam discutidos de maneira coerente com a “realidade”.

3.1 TIPO DA PESQUISA

Desenvolveu-se um estudo de abordagem qualitativa, que se insere no paradigma interpretativista, por meio da qual se buscou retratar a perspectiva do ator numa realidade que é entendida como construção social. Trata-se de uma abordagem, e não de um conjunto particular de técnicas, cuja escolha é justificável pela sua adequação à natureza do fenômeno social aqui explorado (MORGAN; SMIRCICH, 1980). A ênfase da pesquisa não esteve na perspectiva da pesquisadora, mas nas interpretações e significados atribuídos pelos participantes, e no reconhecimento da complexidade do fenômeno social investigado, que reside nas interações sociais de diferentes atores, competindo a eles o fornecimento desses significados (CRESWELL, 2010).

Compuseram-se as unidades de análise desta pesquisa: políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações, e como unidades de observação, têm-se os documentos e as entrevistas com gestores de pessoas e trabalhadores envelhecidos, com 50 (cinquenta) anos ou mais de idade.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Denzin e Lincoln (2018, p. 36) afirmam que: “as estratégias de pesquisa implementam e ancoram paradigmas em terrenos empíricos específicos, ou em práticas metodológicas específicas, tais como a transformação de um caso em objeto de estudo”. Num estudo Interpretativista, o processo de investigação busca ser flexível, aberto à visão da pesquisadora e à sensibilidade do contexto no qual a pesquisa se realiza; logo, os métodos utilizados dentro desse paradigma são essencialmente qualitativos (SACCOL, 2009).

A generalização não constitui um objetivo da pesquisa qualitativa desenvolvida neste trabalho; logo, o estudo de caso mostrou-se adequado devido ao seu “caráter particularista, descritivo, heurístico e indutivo” (GODOY, 2006, p. 121). Trata-se de “uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos” (CRESWELL, 2010, p. 38). O caso é, ainda, visto como único, e, para compreendê-lo, faz-se necessária ênfase na sua

particularidade, que é estabelecida diante da coleção de recursos e da sequência de acontecimentos que são vistos como sem precedentes, numa singularidade crítica (STAKE, 2000; 2010).

Dessa forma, tomou-se como estratégia de pesquisa um estudo de casos múltiplos (STAKE, 2006), tendo como *locus* organizações públicas – da administração direta e indireta – do Poder Executivo de Pernambuco. Isto, porque, conforme demonstrado, dados oficiais apontam para a ideia de que a maior parcela dos servidores públicos brasileiros se encontra no Poder Executivo, independentemente da esfera (municipal, estadual ou federal). Segundo o que Leão, Paiva Júnior e Mello (2016, p. 108) explicam, a estratégia de estudo multicaso justifica-se diante da necessidade de se estudarem "vários casos individuais e que guardam uma correlação importante para entender um fenômeno como um todo".

A escolha justifica-se pela particularidade e relevância de explorar e interpretar o fenômeno a partir de organizações públicas nas quais existe uma predominância de trabalhadores envelhecidos na composição etária da força de trabalho. Além disso, entende-se que a operacionalização deste estudo de múltiplos casos permitiu uma maior compreensão de como o fenômeno objeto desta pesquisa se comporta neste contexto complexo e particular.

3.3 *LOCUS* DE INVESTIGAÇÃO

Uma das contribuições desta pesquisa está em colaborar para o desenvolvimento dos estudos aplicados ao caso de um país emergente (portanto, não hegemônico), sobretudo, sobre a temática do envelhecimento no mundo do trabalho e a abordagem de gestão da idade, assim como dos desafios para servidores e gestão de organizações públicas, num contexto de diversidade etária e ageísmo.

Nesta pesquisa, teve-se como *locus* de investigação a administração pública, mais especificamente, os casos investigados são oriundos de organizações que compõem o Poder Executivo de Pernambuco. Para selecionar os potenciais casos, objetos deste estudo, um levantamento preliminar (Fase 2), baseado em informações fornecidas pela Secretaria de Administração de Pernambuco (SAD/PE), foi realizado em setembro de 2021. Com base nos dados, foi possível localizar evidências dos quadros de pessoal, compostos por número significativo de trabalhadores envelhecidos, com 50 (cinquenta) anos ou mais, em relação ao total de servidores do órgão. Para tanto, os dados fornecidos foram consolidados por órgão a partir dos critérios: tipo do vínculo, sexo, idade – 18 (dezoito) a 30 (trinta) anos, 31 (trinta e

um) a 40 (quarenta) anos, 41 (quarenta e um) a 49 (quarenta e nove) anos e 50 (cinquenta) anos ou mais – e tempo de serviço – 0 (zero) a 10 (dez) anos, 11 (onze) a 20 (vinte) anos ou 21 (vinte e um) anos ou mais. A tabela completa do levantamento realizado pode ser visualizada no Apêndice A.

O levantamento possibilitou identificar as 13 (treze) organizações com quadros de trabalhadores (efetivos ou empregados públicos) predominantemente envelhecidos. Para ranquear as organizações, elegeu-se o marco de 70% (setenta por cento) ou mais de trabalhadores com 50 (cinquenta) anos ou mais de idade e 21 (vinte e um) anos ou mais de tempo de serviço, conforme demonstrado na Tabela 2. Tendo em vista a competência pela gestão do quadro de pessoal no âmbito da Administração Pública Estadual, a SAD/PE foi consultada quanto à realidade dos órgãos no que se refere ao quadro de servidores envelhecidos, e o diagnóstico vindo dos dados foi confirmado pela gestão.

Com base na relação, procedeu-se ao contato com a SAD/PE e com os gestores de gestão de pessoas das 13 (treze) organizações identificadas, para apresentação da pesquisadora e dos objetivos de pesquisa, bem como para convite para participação do estudo. Neste processo, a pesquisadora valeu-se de carta de apresentação, elaborada pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE), disposta no Anexo A.

Tabela 2 – Diagnóstico do quadro de trabalhadores envelhecidos dos órgãos que compõem o Poder Executivo de Pernambuco

(continua)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MASCULINO	FEMININO	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
AG. DEFESA FISCALIZ. AGROPECUÁRIA	INDIRETA	ESTATUTÁRIO EFETIVO	200	140	60	0	20	17	163	82	46	0	154	77
		SERVIDOR COMISSIONADO	7	3	4	0	1	5	1	14	4	3	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	18	16	2	0	9	6	3	17	18	0	0	0
		TOTAL	**225**	**159**	**66**	**0**	**30**	**28**	**167**	74	**68**	**3**	**154**	68
AGÊNCIA CPRH	INDIRETA	ESTATUTÁRIO EFETIVO	227	124	103	0	122	70	35	15	87	140	0	0
		SERVIDOR COMISSIONADO	9	4	5	0	3	3	3	33	8	1	0	0
		EMPREGADO PÚBLICO	98	43	55	0	0	0	98	100	0	0	98	100
		TOTAL	**334**	**171**	**163**	**0**	**125**	**73**	**136**	41	**95**	**141**	**98**	29
ATI	INDIRETA	ESTATUTÁRIO EFETIVO	150	99	51	0	54	63	33	22	25	125	0	0
		SERVIDOR COMISSIONADO	7	3	4	2	2	2	1	14	7	0	0	0
		EMPREGADO PÚBLICO	333	199	134	0	0	0	333	100	0	0	333	100
		TOTAL	**490**	**301**	**189**	**2**	**56**	**65**	**367**	**75**	**32**	**125**	**333**	**68**
DER-PE	INDIRETA	ESTATUTÁRIO EFETIVO	764	661	103	0	0	1	763	100	0	0	764	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	22	13	9	1	6	8	7	32	22	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
		TOTAL	**787**	**674**	**113**	**2**	**6**	**9**	**770**	**98**	**23**	**0**	**764**	**97**
EMPRESA DE TURISMO DE PE S/A	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	86	37	49	14	38	25	9	10	82	4	0	0

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações fornecidas via LAI pela SAD-PE, mês referência setembro/2021.

Tabela 2 – Diagnóstico do quadro de trabalhadores envelhecidos dos órgãos que compõem o Poder Executivo de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MASCULINO	FEMININO	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
EMPRESA DE TURISMO DE PE S/A	INDIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	21	4	17	3	10	5	3	14	21	0	0	0
		EMPREGADO PÚBLICO	143	89	54	0	0	0	143	100	0	0	143	100
		TOTAL	**250**	**130**	**120**	**17**	**48**	**30**	**155**	**62**	**103**	**4**	**143**	**57**
FUNASE	INDIRETA	ESTATUTÁRIO EFETIVO	540	190	350	2	87	30	421	78	140	0	400	74
		SERVIDOR COMISSIONADO	33	12	21	5	2	4	22	67	33	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	1459	817	642	198	570	446	245	17	1459	0	0	0
		EMPREGADO PÚBLICO	4	4	0	0	0	0	4	100	0	0	4	100
		TOTAL	**2036**	**1023**	**1013**	**205**	**659**	**480**	**692**	**34**	**1632**	**0**	**404**	**20**
FUNDARPE	INDIRETA	ESTATUTÁRIO EFETIVO	75	49	26	0	0	0	75	100	0	0	75	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	26	13	13	3	5	5	13	50	23	3	0	0
		TOTAL	**101**	**62**	**39**	**3**	**5**	**5**	**88**	**87**	**23**	**3**	**75**	**74**
HEMOPE	INDIRETA	ESTATUTÁRIO EFETIVO	649	182	467	13	94	52	490	76	157	0	492	76
		SERVIDOR COMISSIONADO	8	0	8	3	1	0	4	50	8	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	92	11	81	7	28	11	46	50	92	0	0	0
		EMPREGADO PÚBLICO	2	0	2	0	0	0	2	100	0	0	2	100
		TOTAL	**751**	**193**	**558**	**23**	**123**	**63**	**542**	**72**	**257**	**0**	**494**	**66**

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações fornecidas via LAI pela SAD-PE, mês referência setembro/2021.

Tabela 2 – Diagnóstico do quadro de trabalhadores envelhecidos dos órgãos que compõem o Poder Executivo de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MASCULINO	FEMININO	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
INSTITUTO DE RECURSOS HUMANOS	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTÁRIO EFETIVO	1160	483	677	0	0	48	1112	96	0	1	1159	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	38	21	17	10	9	4	15	39	37	1	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	9	5	4	0	1	2	6	67	9	0	0	0
		TOTAL	**1207**	**509**	**698**	**10**	**10**	**54**	**1133**	**94**	**46**	**2**	**1159**	**96**
PERPART	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	95	49	46	23	29	17	26	27	92	3	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	21	3	18	0	9	11	1	5	21	0	0	0
		EMPREGADO PÚBLICO	963	655	308	0	0	2	961	100	0	0	963	100
		TOTAL	**1079**	**707**	**372**	**23**	**38**	**30**	**988**	**92**	**113**	**3**	**963**	**89**
SEC. DA FAZENDA	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTÁRIO EFETIVO	971	651	320	4	50	81	836	86	63	0	908	94
		SERVIDOR COMISSIONADO	12	5	7	2	2	3	5	42	10	1	1	8
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	6	4	2	0	2	1	3	50	6	0	0	0
		TOTAL	**989**	**660**	**329**	**6**	**54**	**85**	**844**	**85**	**79**	**1**	**909**	**92**
Sec. de Desenv. Social, Criança, Juv. e Prevenção à Violência e às Drogas SDSCJPVD-PE	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTÁRIO EFETIVO	309	154	155	0	0	0	309	100	0	0	309	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	134	56	78	22	36	32	44	33	131	2	1	1
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	278	64	214	17	78	86	97	35	278	0	0	0

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações fornecidas via LAI pela SAD-PE, mês referência setembro/2021.

Tabela 2 – Diagnóstico do quadro de trabalhadores envelhecidos dos órgãos que compõem o Poder Executivo de Pernambuco

(conclusão)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MASCULINO	FEMININO	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança, Juventude e Prevenção à Violência e às Drogas SDSCJPVD-PE	DIRETA	EMPREGADO PÚBLICO	1	0	1	0	0	0	1	100	0	0	1	100
		TOTAL	722	274	448	39	114	118	451	62	409	2	311	43
SEC. DESENV. AGRÁRIO PERNAMBUCO	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTÁRIO EFETIVO	129	92	37	0	0	0	129	100	0	0	129	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	51	21	30	11	14	10	16	31	51	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	34	16	18	0	10	8	16	47	34	0	0	0
		TOTAL	**214**	**129**	**85**	**11**	**24**	**18**	**161**	**75**	**85**	**0**	**129**	**60**

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações fornecidas via LAI pela SAD-PE, mês referência setembro/2021.

Dos 13 (treze) órgãos identificados inicialmente, 3 (três) deles confirmaram participação na pesquisa, por meio dos seus gestores, sendo eles: o **Departamento de Estradas de Rodagem (DER/PE)**, a **Pernambuco Participações e Investimentos S/A (PERPART)** e a **Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança, Juventude e Prevenção à Violência e às Drogas (SDSCJPVD-PE)**. Na Tabela 3, demonstra-se o quadro dos servidores dos órgãos que aceitaram participar da pesquisa. Todas as organizações têm servidores distribuídos por todo o estado e, também, servidores cedidos a outros órgãos, mas as suas sedes e áreas de gestão de pessoas estão situadas na capital Pernambucana, Recife.

Tabela 3 – Diagnóstico dos órgãos/casos selecionados para a pesquisa

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou +	%	0 a 10	11 a 20	21 ou +	%
Departamento de Estradas de Rodagem DER-PE	INDIRETA	**SERVIDOR ESTATUTÁRIO EFETIVO**	**764**	**661**	**103**	**0**	**0**	**1**	**763**	**100**	**0**	**0**	**764**	**100**
		SERVIDOR COMISSIONADO	22	13	9	1	6	8	7	32	22	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
		TOTAL	**787**	**674**	**113**	**2**	**6**	**9**	**770**	**98**	**23**	**0**	**764**	**97**
Pernambuco Participações e Investimentos S/A PERPART	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	95	49	46	23	29	17	26	27	92	3	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	21	3	18	0	9	11	1	5	21	0	0	0
		EMPREGADO PÚBLICO	**963**	**655**	**308**	**0**	**0**	**2**	**961**	**100**	**0**	**0**	**963**	**100**
		TOTAL	**1079**	**707**	**372**	**23**	**38**	**30**	**988**	**92**	**113**	**3**	**963**	**89**
Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança, Juventude e Prevenção à Violência e às Drogas SDSCJPVD-PE	DIRETA	**SERVIDOR ESTATUTÁRIO EFETIVO**	**309**	**154**	**155**	**0**	**0**	**0**	**309**	**100**	**0**	**0**	**309**	**100**
		SERVIDOR COMISSIONADO	134	56	78	22	36	32	44	33	131	2	1	1
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	278	64	214	17	78	86	97	35	278	0	0	0
		EMPREGADO PÚBLICO	1	0	1	0	0	0	1	100	0	0	1	100
		TOTAL	722	274	448	39	114	118	451	62	409	2	311	43

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações fornecidas via LAI pela SAD-PE, mês referência setembro/2021.

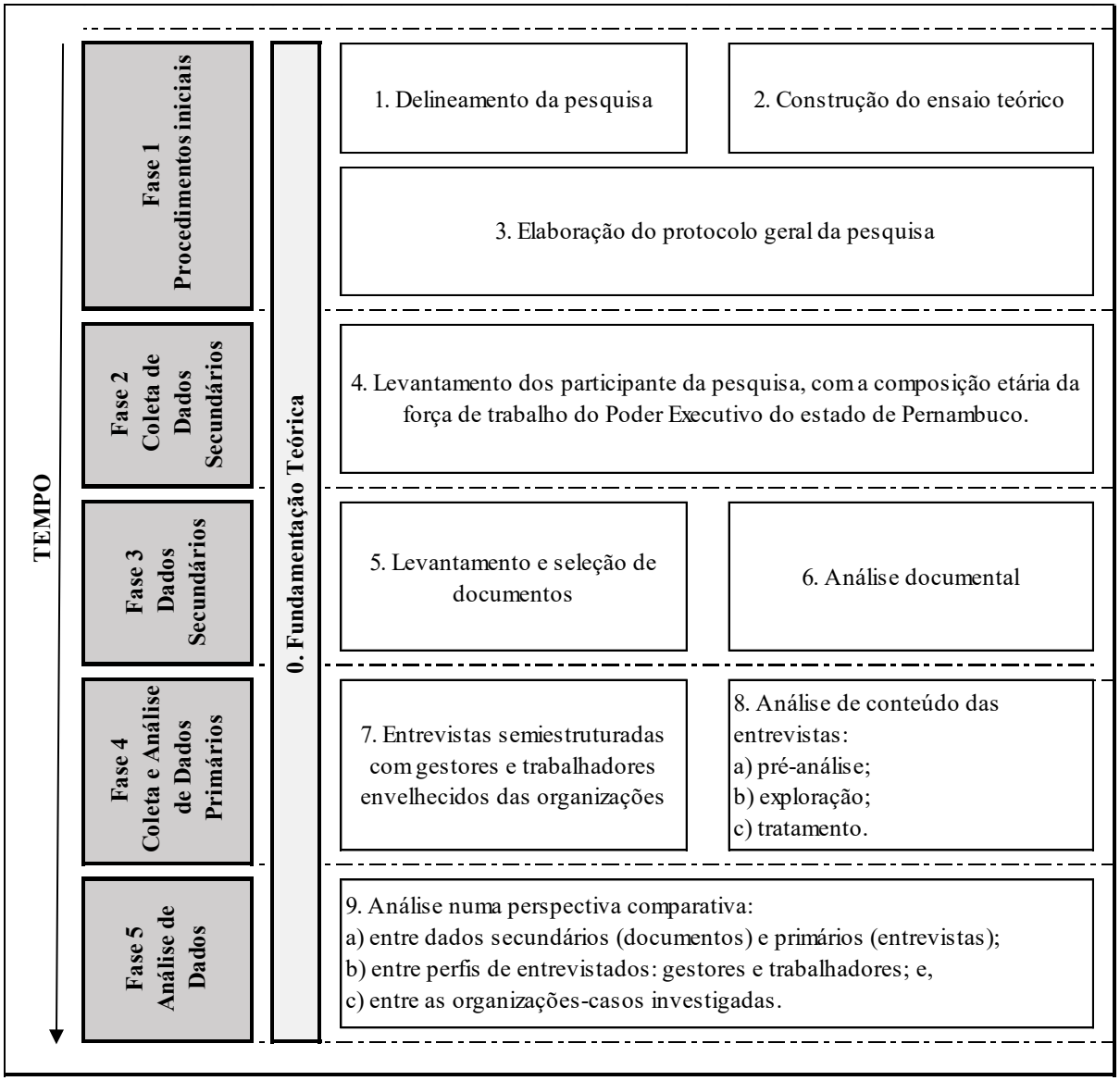
O que une esses casos individuais e os torna representativos reside no modo como a configuração das suas forças de trabalho (idade e tempo de serviço) é relevante para o "estafermo" (coletividade dos casos) e como cada um desses casos ajuda a caracterizar o fenômeno estudado, com ênfase na análise das similaridades e das diferenças que os permeiam (STAKE, 2006; LEÃO; PAIVA JÚNIOR; MELLO, 2016).

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

As fases de coleta e análise dos dados desta pesquisa de abordagem qualitativa e estruturam-se de acordo com o desenho metodológico exposto na Figura 2, que, de maneira sintética, ilustra as fases percorridas para o desenvolvimento desta pesquisa, quais sejam:

a) **Fase 1:** definição do delineamento da pesquisa a partir da lacuna teórica encontrada; escrita e defesa do ensaio teórico que expôs o núcleo conceitual que sustenta os argumentos desta tese e elaboração do protocolo geral da pesquisa, apresentado no Apêndice B deste trabalho.
b) **Fase 2:** levantamento da composição etária da força de trabalho dos órgãos, da administração direta e indireta, que compõe o Poder Executivo de Pernambuco, bem como do gênero e tipo do vínculo desses servidores, apresentados anteriormente nas Tabelas 2 e 3. A partir dos dados obtidos, o diagnóstico possibilitou a seleção dos casos relevantes a este estudo com base na idade e tempo de serviço dos servidores que compõem as organizações públicas.
c) **Fase 3:** coleta e análise dos dados secundários, documentos, buscando-se identificar como se estruturam as políticas de gestão de pessoas nas organizações estudadas. A partir desta análise e das particularidades encontradas em cada organização, ajustes nos roteiros de entrevistas foram realizados antes do início da Fase 4.
d) **Fase 4:** realização das entrevistas em profundidade semiestruturadas com os servidores envelhecidos e gestores de pessoas para compreender as políticas e práticas de gestão de pessoas existentes nas instituições estudadas.
e) **Fase 5:** análise global dos dados numa perspectiva comparativa, sendo: a) entre fontes, secundárias (documentos) e primárias (entrevistas); b) entre perfis de entrevistados, gestores e trabalhadores; e c) entre as organizações-casos investigadas.

Figura 2 – Desenho metodológico



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

3.4.1 Coleta dos dados

Entende-se que, a partir do emprego de técnicas distintas de coleta e análise dos dados, os resultados acerca do fenômeno investigado tendem a ser mais holísticos (JOGULU; PANSIRI, 2011) na direção de uma maior consistência metodológica interna e confiabilidade do estudo. Por isso, esta pesquisa abarcou uma coleta de dados de utilização de fontes distintas de informações: **(1) fontes de dados secundários – documentos:** dispositivos legais (estatutos, leis, regimentos, acordos coletivos trabalhistas, códigos de ética, relatórios de gestão) que estruturam políticas e programas de gestão de pessoas institucionais, bem como sites e relatórios técnicos oficiais (BAUER; GASKELL, 2003); e, **(2) realização de**

entrevistas em profundidade (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006)**:** com os gestores de gestão de pessoas e servidores envelhecidos com 50 (cinquenta) anos ou mais de idade, das instituições participantes da pesquisa.

No Quadro 3, relacionam-se objetivos de pesquisa às técnicas empregadas para coleta e análise dos dados.

Quadro 3 – Coleta e Análise de Dados

Pergunta de Pesquisa	**Objetivo Geral**	
Se e de que maneira o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerado nas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações do poder executivo do estado de Pernambuco?	Compreender, a partir da perspectiva dos trabalhadores e da gestão, se e de que maneira o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerado nas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações do poder executivo do estado de Pernambuco.	
Objetivos Específicos	**Coleta de Dados**	**Análise de Dados**
Descrever como estão estruturadas as políticas de gestão de pessoas e se estas consideram as necessidades do trabalhador envelhecido, no Poder Executivo do estado de Pernambuco.	Documentos	Análise Temática do Conteúdo
Analisar, a partir de uma perspectiva comparativa, a estruturação das políticas e práticas de gestão de pessoas diante da força de trabalho envelhecida, entre as diferentes organizações investigadas.	Entrevistas Semiestruturadas	
Entender como se manifesta o ageísmo nas organizações estudadas.		

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3.4.1.1 Seleção dos dados secundários: documentos

O exame de documentos pode trazer contribuições importantes para o estudo de múltiplos casos (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006), por isso, a fase 3 desta pesquisa consistiu na seleção e análise de documentos, no período entre março e junho de 2022. A utilização de fontes documentais trouxe dados que esclareceram conceitos relativos ao fenômeno pesquisado, sobretudo, acerca das políticas de gestão de pessoas. Os documentos que compuseram esta pesquisa foram dispositivos legais (estatutos, leis, regimentos, acordos coletivos trabalhistas, códigos de ética, relatórios de gestão) que estruturam políticas e programas de gestão de pessoas institucionais, bem como sites e relatórios técnicos oficiais

(BAUER; GASKELL, 2003). O detalhamento dos documentos coletados e analisados nesta pesquisa encontra-se demonstrado de maneira sintetizada no Apêndice C.

3.4.1.2 Seleção dos entrevistados

É importante ressaltar que, ao paradigma interpretativista essencialmente qualitativo, em geral, não se aplica a lógica de amostragem estatística. Ao se selecionarem os participantes de uma pesquisa, opta-se por acessar aqueles atores que estão mais diretamente envolvidos com o fenômeno em questão. Naturalmente, quanto mais sujeitos com perfis e pontos de vista diferentes sobre determinado fenômeno acessados, mais completo deverá ser o entendimento do fenômeno (SACCOL, 2009).

Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006) defendem que é possível empregar o termo "seleção" e definir um tipo de estratégia para escolha dos sujeitos entrevistados. De acordo com Flick (2013), podem ser utilizadas estratégias de seleção dos sujeitos investigados, do tipo: casual, intencional ou por cota; bem como o pesquisador pode se basear em critérios, amplamente utilizados, como o da "bola de neve" ou da concentração.

Tendo-se como critério que orienta a pesquisa, a evolução da compreensão analítica que dê consistência ao tema, a escolha dos sujeitos participantes das entrevistas semiestruturadas foi intencional, de acordo com os seus papéis coerentes e relevantes à temática em discussão e ao desenho metodológico escolhido. Ou seja, para seleção dos entrevistados, foi também considerada a sua representatividade em relação aos objetivos desta pesquisa, além da disponibilidade de acesso e dos recursos (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

Dessa forma, a seleção dos sujeitos se deu em 2 (duas) fases, conforme trazido por Gaskell (2003, p. 70):

a) a primeira, baseada em um delineamento do conjunto de entrevistados com base nas informações acessíveis anteriores às entrevistas. Nesta fase, logo se estabeleceu uma tipicidade prévia dos entrevistados com base em 2 (dois) perfis, quais sejam:

- **Gestores de pessoas:** entrevistaram-se todos os gestores de gestão de pessoas dos respectivos órgãos, bem como os seus superiores (a depender do organograma de cada organização), quando possível. A relevância dessas entrevistas está no fato de que,

dentre as suas atribuições, esses sujeitos pensam, elaboram e implementam políticas e práticas de gestão de pessoas nas suas organizações.

- **Servidores envelhecidos:** servidores efetivos e empregados públicos com 50 (cinquenta) anos ou mais (envelhecidos) das organizações investigadas. Desta forma, não compuseram este estudo vínculos provisórios de trabalho, como: contratos por tempo determinado, estagiários, funcionários terceirizados e cargos comissionados.

b) tendo-se avaliado as informações da primeira fase, a segunda fase focou em categorias específicas de entrevistados que pudessem ser particularmente interessantes, como: representação dos servidores envelhecidos ocupantes dos diversos cargos que compõem a força de trabalho das organizações investigadas. Desta forma, pôde-se entrevistar servidores de nível fundamental (auxiliares), nível médio (assistentes e técnicos) e nível superior (analistas e outros cargos), ocupantes ou não de funções gratificadas.

Desta forma, ao todo, foram realizadas 16 (dezesseis) entrevistas individuais com gestores de pessoas e trabalhadores envelhecidos, com 50 (cinquenta) anos ou mais de idade, entre os meses de julho e agosto de 2022. As entrevistas aconteciam na própria organização (PERPART, DER e SDSCJPVD) em que o trabalhador estava lotado, em sala disponibilizada para que a entrevistadora ficasse a sós com o entrevistado. As entrevistas aconteceram na cidade do Recife-PE, onde estão situadas as sedes das instituições.

Do total de entrevistados, 11 (onze) são mulheres e 5 (cinco) são homens. 4 (quatro) gestores de pessoas foram entrevistados, sendo: 2 (dois) na PERPART, 1 (uma) na SDSCJPVD e 1 (uma) no DER/PE. Os únicos entrevistados abaixo dos 50 (cinquenta) anos de idade foram os gestores de pessoas da PERPART, ocupantes de cargos comissionados. Já entre os servidores efetivos e empregados públicos, gestores de pessoas e demais, a média de idade ficou em 64,4 (sessenta e quatro vírgula quatro) anos, e de tempo de serviço ficou em 41,2 (quarenta e um vírgula dois) anos.

Quadro 4 – Detalhamento das entrevistas realizadas

ÓRGÃO	Nº	CÓDIGOS	ENTREVISTADO(A)				ENTREVISTA	
		ATLAS TI	CARGO	GÊNERO	IDADE	TEMPO SERVIÇO	DATA	DURAÇÃO
DER	1	GESTORA 1	GERENTE DE RH	MULHER	61	37	21/07/2022	01:04:44
PERPART	2	GESTOR 2	DIRETOR ADM FINANCEIRO	HOMEM	42	7	22/07/2022	00:52:46
PERPART	3	GESTORA 3	SUPERINTENDENTE DE GP	MULHER	40	13	22/07/2022	01:01:36
SDSCJPVD	4	GESTORA 4	GERENTE DE GP	MULHER	58	36	26/07/2022	01:03:48
PERPART	5	TRABALHADOR 5	SUPERVISOR DE RH	HOMEM	63	41	28/07/2022	01:16:43
SDSCJPVD	6	TRABALHADORA 6	ASSISTENTE DE RH	MULHER	74	46	03/08/2022	00:37:54
SDSCJPVD	7	TRABALHADORA 7	ASSESSORA JURÍDICA	MULHER	64	42	03/08/2022	00:58:39
SDSCJPVD	8	TRABALHADOR 8	ASSISTENTE EM GEST. PÚBLICA	HOMEM	61	39	03/08/2022	00:35:10
DER	9	TRABALHADORA 9	CHEFE DE UNIDADE (ASSISTENTE)	MULHER	72	46	09/08/2022	01:31:06
DER	10	TRABALHADORA 10	ENGENHEIRA CIVIL	MULHER	66	47	09/08/2022	01:00:46
DER	11	TRABALHADOR 11	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	HOMEM	69	48	11/08/2022	00:20:00
DER	12	TRABALHADORA 12	CHEFE DE UNIDADE (ANALISTA)	MULHER	68	44	11/08/2022	00:46:00
PERPART	13	TRABALHADOR 13	AGENTE (PROTOCOLO)	HOMEM	61	34	15/08/2022	00:40:16
PERPART	14	TRABALHADORA 14	CHEFE DE UNIDADE (TÉCNICA)	MULHER	58	38	15/08/2022	02:09:15
PERPART	15	TRABALHADORA 15	CHEFE DE UNIDADE (TÉCNICA)	MULHER	64	42	15/08/2022	00:55:54
SDSCJPVD	16	TRABALHADORA 16	COORDENADORA (ASSISTENTE)	MULHER	62	37	19/08/2022	01:07:40

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Respeitada a necessidade de representar o fenômeno e expostos os critérios de escolha dos sujeitos, foi preciso estabelecer padrões de saturação dos dados, ou seja, definir em que momento interromper as entrevistas e a captação de dados para a pesquisa. Desta maneira, a saturação se deu quando os dados coletados se mostravam suficientes para a análise, e a aquisição de informações não trazia mais "novos elementos para a compreensão do caso" (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006, p. 136). Ou seja, as entrevistas foram encerradas quando o conhecimento formado já possibilitava a representação do fenômeno pesquisado (BAUER; GASKELL, 2003).

Em 2 (dois) órgãos (DER e SDSCJPVD), não houve a possibilidade de entrevistas com os gestores hierarquicamente imediatamente superiores às gestoras de pessoas por questões de agenda (DER/PE) ou mudança recente dos cargos comissionados (SDSCJPVD). Ainda assim, a interlocução com os entrevistados seguiu até que a necessidade de representar o fenômeno pesquisado fosse atendida. Portanto, o critério da saturação dos dados foi utilizado para determinar em que momento interromper as entrevistas e a captação de dados (GASKELL, 2003). Deste modo, optou-se por parar na décima sexta entrevista, por se entender que a saturação dos dados para cada instituição investigada havia sido alcançada e os dados coletados mostravam-se suficientes para a análise. Ou seja, investigam-se diferentes representações até que a inclusão de novos estratos não acrescente mais nada de novo ((BAUER; GASKELL, 2003), quando fica evidente que "a aquisição de informações não traz novos elementos para a compreensão" dos casos (GODOY, 2006, p. 136).

3.4.1.3 Roteiros de entrevistas

As entrevistas individuais foram realizadas com base em roteiro semiestruturado específico para cada perfil – gestor de pessoas ou trabalhador envelhecido – de respondente. Roteiro que norteou as entrevistas de maneira flexível, pois à medida que as entrevistas foram sendo realizadas, o roteiro foi sendo aperfeiçoado em função da necessidade de se obterem outros tipos de dados, ou para melhor se relacionar ao papel, compreensão e linguagem do sujeito entrevistado (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

Para esta pesquisa, 2 (dois) roteiros foram utilizados, conforme demonstrados nos Apêndices E e F, nos quais estão relacionadas perguntas básicas para cada perfil de respondente. Tais questões sofreram alguns ajustes, previamente ao início das entrevistas, a partir das particularidades encontradas nos documentos de cada organização (etapa prevista) e

no decorrer das entrevistas. Os roteiros foram estruturados em torno de tópicos temáticos que serviram de guia à pesquisadora na interlocução com os entrevistados, mas não limitaram as perguntas e o diálogo (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

Por fim, objetivando-se a observância dos aspectos éticos na condução das entrevistas, demonstra-se no Apêndice D o modelo utilizado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual foi lido e explicado a cada entrevista e assinado por cada um dos entrevistados e pesquisadora. Uma cópia do termo foi disponibilizada também a cada entrevistado.

O conjunto de horas de áudio resultantes das entrevistas realizadas foi transcrito na sua integralidade, para fins de análise. A transcrição dos áudios foi realizada de forma literal, ou seja, considerando-se todos os aspectos da fala, como, por exemplo, vícios de linguagem, erros gramaticais e outras peculiaridades, resultando num total de 232 laudas.

3.4.2 Análise e tratamento dos dados

Para análise interpretativa dos dados qualitativos, adotou-se como técnica a análise categorial temática de conteúdo primeiro dos documentos (conforme Fase 3), depois do *corpus*, oriundo das entrevistas realizadas (conforme Fase 4), e, por fim, diante do conjunto de dados final (conforme Fase 5).

De acordo com Bardin (2016), esse método empírico se constitui como um conjunto de técnicas de análise que objetiva descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença pode significar alguma coisa para os objetivos propostos e para a categorização, a sistematização e a operacionalização das informações obtidas. Para tanto, foram unidades de registro: a) para a análise documental, o documento, b) para as respostas a questões abertas das entrevistas, o tema; e, para consecução da análise temática, as fases seguidas foram:

- **Fase da pré-análise**, etapa da organização, escolha e preparação de todo o material, além da leitura "flutuante" desse material, formulações dos objetivos e a elaboração dos indicadores capazes de fundamentar a interpretação final;
- **Fase da exploração do material/codificação,** consistiu essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas. A codificação das entrevistas foi realizada da seguinte maneira:

a) Suprimiu-se o nome do entrevistado, substituindo-se o seu título a partir do perfil de entrevista; logo, os entrevistados foram chamados de: trabalhador(a) ou gestor(a); e
b) Ao lado do nome trabalhador(a) ou gestor(a), foi atribuído um número referente à ordem em que a entrevista aconteceu; logo, entre 1 (um) e 16 (dezesseis), para identificação de cada sujeito.

- **Fase do tratamento dos resultados,** corresponde à fase de seleção dos resultados, inferências e interpretação, que permitiu que os resultados fossem tratados de maneira a serem significativos e válidos.

Para esta fase, considerou-se o que Denzin e Lincoln (2018) afirmaram, a saber, que, diante do grande volume de materiais, o investigador pode valer-se dos métodos de administração de documentos e controle de dados e dos modelos de análise, auxiliados pelo computador. Por esse motivo, o *software* de análise de dados qualitativos *Atlas.ti* foi utilizado para auxiliar no processo de organização, codificação dos textos resultantes das entrevistas transcritas e extração das citações que foram usadas na análise propriamente dita (BAUER; GASKELL, 2003). No texto, as citações – trechos das falas – são enumeradas e identificadas pela sigla "EXT.", que indica a que extrato da entrevista se refere a citação, por exemplo: [TRABALHADOR 01 – EXT. 01].

Ainda de acordo com o paradigma interpretativista e a partir do entendimento de que o fenômeno investigado envolve uma complexa articulação de conceitos e de níveis de análise, para esta pesquisa, as dimensões de análise foram definidas *a priori*, a partir do trabalho de Boehm, Schroder e Kunze (2013).

3.4.2.1 Dimensões de análise

Apesar das tendências demográficas e suas implicações econômicas, no nível organizacional, a gestão de pessoas é, muitas vezes, moldada para indivíduos jovens, em vez de se considerarem grupos de trabalhadores de todas as idades. Isso implica uma discriminação direta e indireta contra indivíduos mais velhos no que diz respeito à contratação, promoção, treinamento e demissões, bem como projetos locais e jornadas de trabalho (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

Dessa forma, neste trabalho, as dimensões organizacionais de gestão de pessoas, com um foco explícito nas demandas de uma força de trabalho em envelhecimento, utilizadas para análise dos dados, foram definidas *a priori* a partir do trabalho de Boehm, Schroder e Kunze (2013, p. 226-227), sendo elas: a) formação e aprendizagem ao longo da vida; b) gestão de carreira e realocação; c) horários de trabalho flexíveis e arranjos alternativos de trabalho; d) gestão de saúde e acomodações no local de trabalho; e) avaliação de desempenho e remuneração; e f) transição para a aposentadoria. A explicação para retirada da dimensão RECRUTAMENTO, prevista pelos autores, está no entendimento de que ela não se aplica ao contexto estudado, uma vez que se trata de organizações públicas, cujo ingresso se dá por concurso público (conforme previsão legal na Constituição Federal de 1988) e, nos casos estudados, não há registro de concursos nas últimas 3 (três) décadas. Além disso, acrescentou-se a dimensão AGEÍSMO para atendimento do objetivo específico 3 por meio do qual se pretendeu entender como se manifesta o ageísmo nas organizações estudadas; logo, o quadro de dimensões de análise ficou representado da seguinte maneira:

Quadro 5 – Dimensões de análise dos dados

(continua)

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
FORMAÇÃO E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA	Igualdade de acesso a formações ao longo da vida laboral dos colaboradores; consideração das necessidades específicas dos funcionários mais velhos.
GESTÃO DE CARREIRA E REALOCAÇÃO	**Gerenciamento de carreira:** Igualdade de oportunidades para progredir dentro da organização, independentemente da idade. **Realocação:** Realocação de funcionários como resposta a restrições de desempenho para obter um melhor ajuste pessoa-trabalho.
HORÁRIOS DE TRABALHO FLEXÍVEIS E ARRANJOS ALTERNATIVOS DE TRABALHO	Permitir que os funcionários sejam flexíveis em relação ao horário de trabalho e ao cronograma de trabalho em conformidade com as mudanças nas preferências de trabalho durante a sua vida profissional.
GESTÃO DE SAÚDE E ACOMODAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO	Ações organizacionais para promover a saúde e a capacidade para o trabalho dos funcionários em longo prazo, especialmente iniciativas de saúde da empresa e (re)design de processos de trabalho e locais de trabalho.
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO	Avaliação justa, não discriminatória e potencialmente específica da idade e recompensa das realizações dos funcionários.
TRANSIÇÃO PARA A APOSENTADORIA	Permitindo uma transição suave entre a vida profissional e a aposentadoria.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 5 – Dimensões de análise dos dados

(conclusão)

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
AGEÍSMO	Marques (2016) define que está associado: a crenças e estereótipos direcionados aos mais velhos, concebidos como grupo homogêneo, em regra, caracterizando-os através de características negativas; a sentimentos/afetos que se tem em relação às pessoas mais velhas, evidenciados através de desdém ou de modo disfarçado, como atitudes paternalistas; e pode se manifestar através de comportamentos, em atos efetivos de discriminação, como a violência e os maus tratos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.5 CRITÉRIOS DE QUALIDADE

Visando-se garantir a qualidade da pesquisa interpretativista, adotam-se para esta pesquisa os critérios apontados por Klein e Myers (1999) e Pozzebon (2004), sendo eles:

a) Contextualização: buscou-se o entendimento do fenômeno investigado, considerando e refletindo criticamente a partir do contexto histórico e social no qual ele ocorre;
b) Interação entre pesquisadora e pesquisados: de acordo com a lógica interpretativista, os dados são produzidos como parte da interação social entre pesquisadores e pesquisados; logo, as preconcepções de pesquisador e pesquisados a respeito do fenômeno investigado também afetam a construção, a documentação e a organização de todos os dados coletados na pesquisa; e
c) Múltiplas interpretações e "Princípio da Suspeita": segundo o qual há uma análise das influências do contexto social sobre as ações pesquisadas (consideração dos múltiplos pontos de vista e suas possíveis contradições, revisando-se a sua compreensão de acordo com eles).

No estudo de múltiplos casos, a triangulação metodológica tem como principal objetivo a busca de informações adicionais, de forma a construir uma melhor interpretação de um fenômeno. Por isso, além dos princípios descritos, para atender aos princípios de validade e confiabilidade desta pesquisa, aqui coube uma triangulação intramétodos, buscando-se reduzir contradições e inconsistências que surgem na operacionalização da pesquisa (BAUER; GASKELL, 2003).

Para os multicasos, Stake (2006) considera uma análise *cross-case*, que preza pelo entendimento da coletividade dos casos (estafermo). Além da busca pelos pontos comuns que permeiam todos os casos, a análise *cross-case* procura também os fatores que fazem de cada caso um objeto único. A ênfase da análise deve residir nas diferenças, e não nas similaridades. A partir da compreensão do funcionamento e singularidade de cada um dos casos estudados, é possível entender a complexidade de significados que compõe o estafermo e o quão uniforme ou diverso ele é. Para além destas opções, a busca por significados passa invariavelmente pela busca por padrões e associações. Tais padrões podem surgir enquanto ainda se realiza a coleta dos dados, ou então podem ser encontrados através da revisão dos dados e da reflexão. Ao se interpretar o caso, é estabelecida uma série de associações entre os acontecimentos, atores e contextos, a fim de se entender o caso como um todo, e não como um conjunto de acontecimentos isolados (LEÃO; PAIVA JÚNIOR; MELLO, 2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se a caracterização das instituições, *locus* de investigação deste estudo, abordando-se, ainda, as políticas de gestão de pessoas nas instituições estudadas e como se estruturam as políticas e práticas de gestão da idade diante da força de trabalho envelhecida, entre essas diferentes organizações.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES

4.1.1 Pernambuco Participações e Investimentos S.A. (PERPART)

A **Pernambuco Participações e Investimentos S.A. (PERPART)** é um órgão que compõe a **administração indireta do Poder Executivo estadual de Pernambuco**. Entre as suas competências, estão: gerar e gerir recursos para alocação de investimentos em Pernambuco; administrar fundos de desenvolvimento do estado que estavam a cargo do Banco do estado de Pernambuco (BANDEPE), fundado em 1966 e privatizado em 1998; participar de empreendimentos destinados à geração de empregos e ao fortalecimento da economia pernambucana; e administrar os débitos, créditos, direitos, obrigações e o pessoal remanescente das seguintes empresas estaduais extintas: Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do estado **de** Pernambuco (EMATER-PE), Companhia de Habitação Popular do estado de Pernambuco (COHAB-PE), Empresa de Abastecimento e Extensão Rural do estado de Pernambuco (EBAPE), Empresa de Fomento da Informática do estado de Pernambuco (FISEPE) e Companhia de Abastecimento e de Armazéns Gerais do estado de Pernambuco (CEAGEPE) (PERPART, 2022).

> Além disso, a PERPART deve promover projetos especiais que interessem ao estado, e participar de outras sociedades, sejam elas públicas ou privadas, e ainda providenciar a locação de mão-de-obra. A Pernambuco Participações e Investimentos S/A (PERPART) é uma empresa estadual sob governança da Secretaria da Casa Civil, que **tem por missão gerir direitos e obrigações de empresas extintas e em extinção pelo estado**, desenvolver ações inovadoras na área de gestão pública, possibilitando oportunidades de negócios, e promover a regularização fundiária e imobiliária para a sociedade. O ambiente organizacional da empresa reproduz um modelo de gestão que busca conciliar inovação e boas práticas de administração (PERPART, 2022).

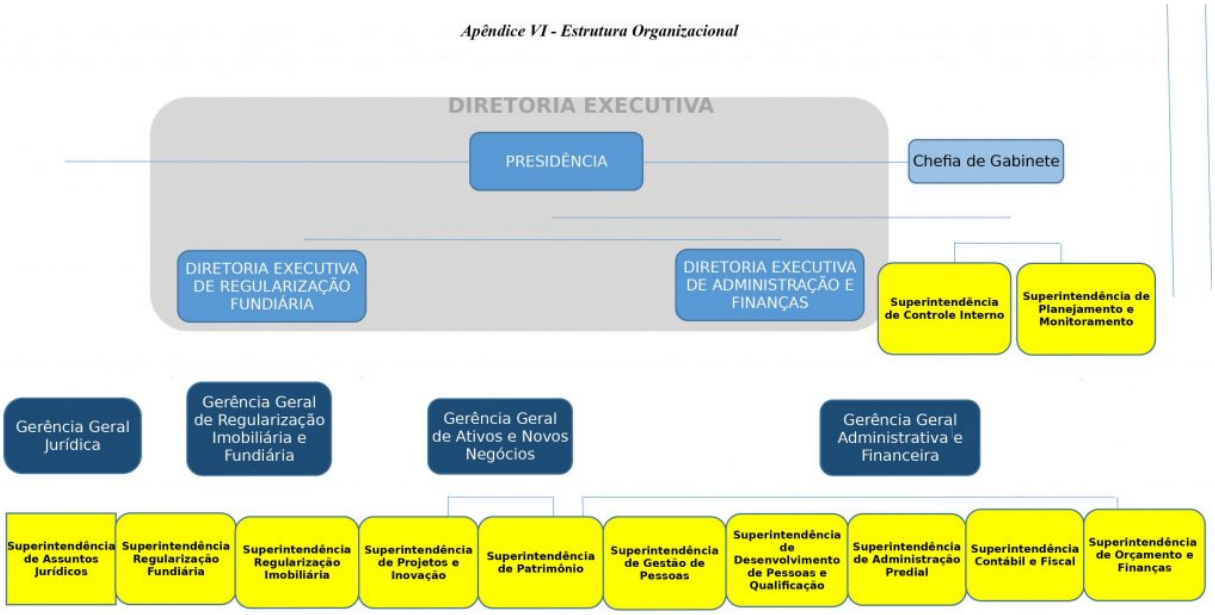
A PERPART é uma empresa pública; logo, é instituição dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo do estado, criada por Lei para exploração da atividade econômica. No Quadro 6, estão descritos os pilares organizacionais que norteiam a PERPART e, na Figura 3, demonstra-se o organograma oficial da instituição.

Quadro 6 – Pilares organizacionais que norteiam a PERPART

PILAR	DESCRIÇÃO
MISSÃO	Participar de reformas estruturadoras da administração pública, racionalizando a recuperação de direitos e a honra de obrigações, e atuar na aplicação de investimentos de interesse público no estado de Pernambuco.
VISÃO	Ser reconhecida até 2015 como uma empresa referência na recuperação de direitos, acionamento de receitas e resolução de obrigações.
VALORES	Buscamos a excelência nos processos internos, na prestação de serviços e nos resultados alcançados. Compreendemos a empresa como um espaço de produção e compartilhamento de conhecimentos multidisciplinares, ideias e soluções sustentáveis. Nossas relações de trabalho são pautadas em transparência, comprometimento e colaboração. Respeitamos as instituições e seguimos os princípios norteadores da administração pública. **Tratamos a todos com igualdade e imparcialidade. Valorizamos nossos colaboradores e a qualidade de vida no trabalho**.

Fonte: PERPART (2022).

Figura 3 – Organograma Oficial da PERPART (2022)



Fonte: PERPART (2022).

Devido à sua natureza e atribuição de gerir a força de trabalho remanescente das empresas estaduais extintas, a PERPART nunca realizou concurso público, além disso, a cessão de pessoas a outros órgãos, em razão da aproximação da formação e experiência profissional dos servidores às atribuições dos órgãos que os recebem, é altíssima, conforme demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7 – Quantitativo de empregados públicos na PERPART

TOTAL DE EMPREGADOS	LOTADOS NA PERPART	CEDIDOS A OUTROS ÓRGÃOS
1059	97	962

Fonte: PERPART (2022).

4.1.2 O Departamento de Estradas de Rodagem (DER)

O **Departamento de Estradas de Rodagem (DER)** é um órgão que compõe a **administração indireta do Poder Executivo estadual de Pernambuco**, no entanto, os seus servidores ingressam mediante concurso público e são regidos pelo Estatuto dos Funcionários Públicos do estado de Pernambuco, a Lei nº 6.123, de 20 de julho de 1968.

Trata-se de uma autarquia, ou seja, instituição dotada de personalidade jurídica de direito público, instituída pelo Decreto-Lei Estadual nº 1.463, de 17 de setembro de 1946, com autonomias administrativa e financeira e sujeita a controle pelo governo de Pernambuco. Foi fundado a partir de um desmembramento da Secretaria de Viação e Obras Públicas do estado de Pernambuco e tem a responsabilidade de restaurar a administração rodoviária, habilitando-o a receber cotas do Fundo Rodoviário Nacional, além de desenvolver meios para a construção e gerenciamento do sistema de transporte rodoviário nesse estado. (DER/PE, 2022).

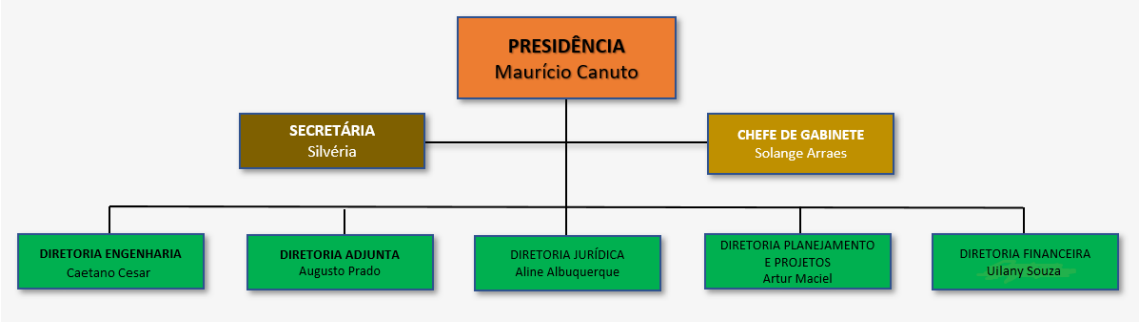
No Quadro 8, estão descritos os pilares organizacionais que norteiam o DER/PE e, na Figura 4, demonstra-se o organograma oficial da instituição.

Quadro 8 – Pilares organizacionais que norteiam o DER/PE

PILAR	DESCRIÇÃO
MISSÃO	A missão do DER/PE é desenvolver meios para a Construção e Gerenciamento do Sistema de Transporte Rodoviário, proporcionando conforto, segurança e fortalecimento da economia em benefício da população do estado de Pernambuco.
VISÃO E VALORES	Não divulgados.

Fonte: DER (2022).

Figura 4 – Organograma Oficial do DER (2022)



Fonte: DER (2022).

O último concurso do DER/PE foi realizado em 1990, sendo o seu quadro composto por servidores que ingressaram nessa época ou até mesmo antes da obrigação do concurso, instituída mediante Constituição de 1988. Há também no DER uma parcela significativa de servidores cedidos a outras repartições públicas, conforme demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Quantitativo de servidores no DER (2022)

TOTAL DE SERVIDORES	LOTADOS NO DER	CEDIDOS A OUTROS ÓRGÃOS	SERVIDORES DE OUTROS ÓRGÃOS LOTADOS NO DER
729	523	138	25

Fonte: DER (2022).

Os servidores efetivos ocupam os cargos de: a) Auxiliar em Gestão Autárquica (nível fundamental): 468 (quatrocentos e sessenta e oito) servidores; b) Assistente em Gestão Autárquica (nível médio ou técnico): 218 (duzentos e dezoito) servidores; e c) Analista em Gestão Autárquica (engenheiros e demais formações de nível superior): 43 (quarenta e três) servidores. Além disso, os servidores estão distribuídos nas unidades que compõem a estrutura DER no estado, sendo elas: Sede – Recife, Av. Cruz Cabugá; Parque Rodoviário – Recife, Av. Marechal Mascarenhas de Moraes; 1º Distrito Rodoviário – Recife, Av. Cruz Cabugá; 2º Distrito Rodoviário – Carpina; 3º Distrito Rodoviário – Caruaru; 4º Distrito Rodoviário – Ribeirão; 5º Distrito Rodoviário – Sertânia; 6º Distrito Rodoviário – Salgueiro; 7º Distrito Rodoviário – Garanhuns; e 8º Distrito Rodoviário – Petrolina.

4.1.3 A Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança, Juventude e Prevenção à Violência e às Drogas (SDSCJPVD)

Órgão governamental que compõe a **administração direta do estado de Pernambuco**, a **Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança, Juventude e Prevenção à Violência e às Drogas (SDSCJPVD)** foi criada pela Lei nº 15.452, de 15 de janeiro de 2015 (SDSCJPVD, 2022). Até dezembro de 2022, a Secretaria ainda se chamava **Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança e Juventude (SDSCJ),** sendo renomeada no atual governo (2023-2026) para **Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança, Juventude e Prevenção à Violência e às Drogas (SDSCJPVD)** por meio da Lei nº 18.139, de 18 de janeiro de 2023 (SDSCJPVD, 2023).

De acordo com a legislação, a referida Secretaria tem por responsabilidade: articular, planejar, coordenar, gerir e executar, em parceria com os demais órgãos e entidades da administração pública, com os Municípios, União, setor privado e terceiro setor, as políticas públicas relativas às famílias e indivíduos em situação de desproteção social, às crianças, aos jovens, aos grupos vulneráveis, à prevenção da violência e à redução, prevenção e cuidado ao uso abusivo de drogas; planejar e executar, como órgão gestor estadual do Sistema Único de Assistência Social do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo e do Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, ações de promoção da redução da vulnerabilidade social, em especial das crianças e adolescentes, dos jovens, idosos, das pessoas com deficiência, da comunidade LGBTQIA+, das comunidades tradicionais e da população em situação de rua, no enfrentamento à desigualdade étnico-racial, social e humana; **desenvolver políticas públicas de enfrentamento a toda forma de intolerância, discriminação e violência**; **planejar, apoiar, coordenar e executar a política estadual de amparo e garantia de direitos das pessoas idosas**, das pessoas com deficiência e das comunidades tradicionais; planejar, articular, mobilizar e executar as políticas de inclusão social e produtiva; planejar, implementar e gerir as políticas emergenciais e estruturantes de combate à fome e extrema pobreza; fomentar a participação efetiva da sociedade e órgãos de controle social para o desenvolvimento social de Pernambuco; promover a política de atendimento à criança e ao adolescente, autores ou envolvidos em ato infracional, visando-se à sua proteção e à garantia dos seus direitos fundamentais; promover ações integradas intragovernamentais nos serviços, projetos e programas inseridos na política de prevenção

social ao crime e à violência; promover ações integradas de atenção, cuidado e reinserção social de usuários de substâncias psicoativas, em consonância com as diretrizes do Sistema Único de Saúde e do Sistema Único de Assistência Social, através do incentivo a uma política estadual de acolhimento às pessoas em uso abusivo de drogas (SDSCJPVD, 2023).

Desde 2019, após uma nova reformulação na estrutura administrativa, a SDSCJPVD passou a focar sua atuação na promoção do desenvolvimento social e da autonomia dos cidadãos e das cidadãs; no planejamento e apoio à execução da política estadual de amparo às pessoas com deficiência; no desenvolvimento de políticas de inclusão social e produtiva; na articulação com a União e os municípios, consolidando o Sistema Único de Assistência Social, que busca a oferta e garantia de proteção social, vigilância socioassistencial e defesa de direitos para cidadãos e grupos que se encontram em situações de vulnerabilidade e riscos; e no controle e funcionamento do sistema socioeducativo, buscando a reinserção social do adolescente/jovem em conflito com a lei (SDSCJPVD, 2022).

Destaca-se a Fundação de Atendimento Socioeducativo (FUNASE) – antiga FEBEM – , órgão vinculado, desde 2015, à Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança, Juventude e Prevenção à Violência e às Drogas (SDSCJPVD) de Pernambuco, responsável pelo atendimento do adolescente sob medida socioeducativa de restrição e/ou privação de liberdade. Cabe à SDSCJPVD, planejar e executar, no âmbito estadual, o programa socioeducativo destinado aos adolescentes envolvidos e/ou autores de ato infracional, assegurando a assistência e promoção dos seus direitos fundamentais, através de ações articuladas com a sociedade civil organizada e instituições públicas e privadas (SDSCJPVD, 2023).

Não há organograma oficial divulgado, mas a SDSCJPVD estrutura-se em secretarias executivas: a Secretaria Executiva de Assistência Social (SEASS), a Secretaria Executiva de Criança e Juventude (SECJ), a Secretaria Executiva de Projetos Estratégicos para o Desenvolvimento Social (SEPDS), a Secretaria Executiva de Políticas sobre Drogas (SEPOD), a Secretária Executiva de Promoção da Equidade Social (SEPES), a Secretaria Executiva de Gestão (SEGES), e a Secretaria Executiva de Articulação e Prevenção ao Crime e à Violência (SEAPREV) (SDSCJPVD, 2023).

No Quadro 10, estão descritos os pilares organizacionais que norteiam a SDSCJPVD.

Quadro 10 – Pilares organizacionais que norteavam a SDSCJPVD

PILAR	DESCRIÇÃO
MISSÃO	Promover e ampliar o desenvolvimento social com ações diretas e articuladas com outros órgãos públicos e a sociedade, em constante defesa dos direitos e amparo das crianças e juventude, na luta pela reinserção dos indivíduos em situação de vulnerabilidade social e equidade para grupos discriminados, induzindo e garantindo direitos, fomentando a cultura de paz.
VISÃO	Desenvolve atividades e ações que contribuem para o reconhecimento dos Direitos Humanos e para o exercício da cidadania, bem como a prevenção e proteção social contra violações dos direitos dos cidadãos e cidadãs.
VALORES	Ética e transparência; Cidadania; Compromisso; Igualdade; Liberdade; Educação; **Respeito às diferenças; Solidariedade; Respeito mútuo para valorização de profissionais**; Acessibilidade às mudanças; Qualidade e agilidade na formatação de propostas; Valorização da atuação em parceria.

Fonte: Site oficial da SDSCJPVD (2022).

Para atender à sociedade pernambucana, a secretaria ocupa-se de serviços socioassistenciais, serviços de proteção social básica, serviços de proteção social especial de média complexidade e serviços de proteção social especial de alta complexidade. Para tanto, a Secretaria comporta uma extensa rede de equipamentos públicos, dentre os quais se destacam:

- CRAS – Centro de Referência de Assistência Social;
- CREAS – Centro de Referência Especializado de Assistência Social;
- Centro Pop – Centros de Referência Especializados para População em Situação de Rua;
- Centro Dia – Centro Dia de Referência para Pessoa com Deficiência e suas Famílias; e
- Unidades de Acolhimento – Casa Lar, Albergue, Abrigo Institucional, República, Residência Inclusiva, Casa de Passagem.

Conforme mencionado, dentre as responsabilidades da Secretaria, estão as políticas públicas de proteção social às pessoas idosas. Por meio do Conselho Estadual dos Direitos do Idoso em Pernambuco (CEDPI/PE) e da gestão do Fundo Estadual dos Direitos do Idoso de Pernambuco (FEDIPE), a SDSCJPVD objetiva captar e aplicar recursos para implantar e manter o desenvolvimento das políticas voltadas à pessoa idosa em Pernambuco, assegurando os seus direitos sociais e criando condições para promover a sua autonomia, integração e participação efetiva na sociedade (SDSCJPVD, 2023).

No Quadro 11, demonstra-se como se organizam os servidores dentro e fora da instituição. Neste sentido, chama a atenção o elevado número de servidores de outros órgãos, cargos comissionados e contratos por tempo determinado.

Quadro 11 – Quantitativo de servidores na SDSCJPVD (2022)

TOTAL DE SERVIDORES	SERVIDORES LOTADOS NA SDSCJPVD	SERVIDORES CEDIDOS A OUTROS ÓRGÃOS	SERVIDORES DE OUTROS ÓRGÃOS, COMISSIONADOS E CONTRATADOS
299	113	186	500

Fonte: SDSCJPVD (2022).

Nunca houve concurso público para compor quadro de servidores da SDSCJPVD, que é formado por servidores vindos de secretarias extintas e estão distribuídos nos cargos de: a) Auxiliar em Gestão Pública (nível fundamental): 95 (noventa e cinco); b) Assistente em Gestão Pública (nível médio): 143 (cento e quarenta e três); c) Analista em Gestão Pública (nível superior): 30 (trinta); d) Assessor de Coordenação Comunitária (nível superior): 7 (sete); e) Assistente Técnico Administrativo (nível técnico): 5 (cinco); f) Assessor Jurídico (nível superior): 8 (oito); g) Dati Arquivista (nível superior): 1 (um); h) Professor de Ensino Profissionalizante (nível superior): 8 (oito); e i) Técnico Nível Médio (nível médio-técnico): 2 (dois).

4.2 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES ESTUDADAS

4.2.1 Pernambuco Participações e Investimentos S.A. (PERPART)

A) Formação e aprendizagem ao longo da vida

Há previsão no Acordo Coletivo de Trabalho 2021-2023 para iniciativas de Qualificação/Formação Profissional, por meio de convênios com Faculdades/Universidades, e de um intensivo programa de treinamento, atualização profissional, aperfeiçoamento e especialização, elaborado a partir levantamento anual de necessidades de treinamento (PERPART, 2021).

Assim, a iniciativa existente, adotada pela gestão, consiste em divulgar junto aos trabalhadores (também previsto no Acordo), mensalmente, o cronograma de cursos disponíveis na Escola de Governo de Administração Pública de Pernambuco (EGAPE) (SAD-PE). A esse respeito, convém observar a seguinte cláusula:

> CLÁUSULA VIGÉSIMA QUINTA - TREINAMENTO
> 1. A Perpart apresentará aos colaboradores lotados em sua sede a grade de cursos disponibilizados pelo CEFOSPE, bem como de outras entidades capacitadoras.
> 2. A Perpart **envidará esforços em manter seus colaboradores sob intensivo programa de treinamento, atualização profissional, aperfeiçoamento e especialização.**
> 3. A Perpart **realizará anualmente o levantamento de necessidades de treinamento (LNT), visando compor grade de direcionamento de capacitações** (PERPART, 2021, p. 9-10).

De forma geral, fica a cargo do servidor (envelhecido ou não) o planejamento e gestão das suas formações e desenvolvimento profissional, com raras exceções. Por exemplo, entre 2020 e 2022, os gestores proporcionaram 2 (dois) cursos "*in company*" em parceria com a EGAPE: Liderança de Alta *Performance*, voltado aos gestores/chefes/líderes, e o Sistema SEI!, voltado a todos os trabalhadores. A gestão até estabelece meta anual quantitativa – Relatório de Gestão – para participação nos cursos disponibilizados pela EGAPE, no entanto, a realização desses cursos não tem planejamento, acompanhamento, direcionamento ou avaliação de impacto para o trabalho e trabalhadores.

Tal realidade vai de encontro ao que consta do Código de Ética, por meio do qual a PERPART se compromete a buscar o aprimoramento das competências dos seus trabalhadores, valendo-se de programas direcionados ao desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. E, também, espera uma aprendizagem contínua dos seus trabalhadores: "Deveres dos empregados, dirigentes e demais colaboradores nas relações de trabalho: [...] Manter-se atualizados e em observância às políticas, normas internas, avanços tecnológicos e técnicos, para melhorar o exercício de suas atribuições e responsabilidades" (PERPART, 2018, p. 19).

Apesar de a gestão entender – ao menos nos documentos – a importância de proporcionar igualdade de oportunidade para o desenvolvimento profissional do seu trabalhador, "de forma a qualificar seu trabalho e contribuir para **o seu processo de ascensão profissional que será baseado não apenas em critério de antiguidade, mas, também em mérito, desempenho e competência**", a ausência de uma política de formação, que se volte às necessidades da instituição e dos grupos específicos de trabalhadores, denota que o que constam dos documentos não se desdobra em práticas efetivas (PERPART, 2018, p. 11, grifos nossos).

B) Gestão de carreira e realocação

O quadro de empregados da PERPART é constituído pelo pessoal remanescente das empresas estaduais extintas. O seu Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) foi construído em 2006 e alterado em 2016, no entanto, de acordo com os gestores, está bastante desatualizado, porque não está em vigor. Há, ainda, algumas sinalizações da Secretaria de Administração do estado de Pernambuco para a sua reestruturação, já que o acordo coletivo 2021-2023 prevê que as partes (trabalhadores e estado) discutirão uma possível implantação das 1ª e 2ª etapas de enquadramento dos trabalhadores nos cargos e tabelas do novo PCCS. Este é um produto do estudo de Plano de Cargos, Carreiras e Salários, elaborado por comissão paritária instituída no acordo coletivo de 2016, mas ainda não publicado em Diário Oficial do estado.

Apesar do que se encontra na realidade da organização, o Código de Ética da Instituição menciona o permanente esforço para a implantação do Plano de Cargos, Carreira e Salários, visando-se "[a]o desenvolvimento das pessoas, ascensão profissional e cultura de produtividade com foco em resultados" (PERPART, 2018, p. 10).

Muito provavelmente, o desejo sinalizado por muitos trabalhadores envelhecidos entrevistados por um Plano de Demissão Voluntária (PDV) se deva a esta imobilidade na carreira e desvalorização de salários. Ainda que esse PDV não apareça em nenhum documento do órgão, os trabalhadores envelhecidos aguardam por ele para decidirem pelo afastamento do trabalho (não necessariamente pela aposentadoria, uma vez que todos já são aposentados, mas regressaram ao trabalho por questões financeiras). Além disso, no que tange às promoções para cargos comissionados e/ou funções gratificadas, não há nenhuma política ou programa de seleção interna, sendo estas funções ocupadas por indicação. O Acordo Coletivo de Trabalho 2021-2023 dispõe sobre a previsão para designação das funções gratificadas, nestes termos:

> 1. A PERPART proverá as **funções gratificadas existentes no seu organograma, preferencialmente com servidores com vínculo de emprego**, desde que possuam formação profissional que os habilite para o exercício das premencionadas funções.
> 2. Não se aplica a disposição prevista no subitem anterior para o preenchimento dos cargos comissionados (PERPART, 2021, p. 3).

Quanto à **realocação** de trabalhadores, nenhum documento ou política prevê a mudança de posto ou atribuições como resposta a restrições de desempenho ou à formação e experiência do profissional, para obter um melhor ajuste pessoa-trabalho.

C) Horários flexíveis e arranjos alternativos de trabalho

Não há nenhuma previsão nas políticas que permita horários e cronogramas de trabalho flexíveis, em conformidade com as mudanças nas preferências de trabalho durante a vida profissional do trabalhador. A jornada dos servidores está fixada em 8 (oito) horas diárias, do início ao final da carreira na PERPART.

D) Gestão de saúde e acomodações no local de trabalho

O Código de Ética menciona que "proporcionará um ambiente de trabalho digno, sadio e seguro aos seus empregados, observando o cumprimento da legislação e normas internas relativas à saúde, medicina e segurança do trabalho" (PERPART, 2018, p. 11). Dessa forma, a PERPART possui Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e médica do trabalho no prédio sede no Recife.

E) Avaliação de desempenho e remuneração

Conforme demonstrado, visto que o PCCS da PERPART não está em vigor, a carreira dos empregados PERPART está estagnada, dessa forma, não há avaliação periódica de desempenho.

O salário-base dos empregados está atrelado ao cargo ocupado, além disso, a remuneração é composta por auxílios, gratificações, adicionais e subsídios em Plano de Saúde. Destaca-se, nessa organização, a previsão da Gratificação por Aposentadoria:

> 1. A Perpart pagará parcela indenizatória única, correspondente a 8 (oito) vezes o último salário-base do funcionário, em virtude da efetiva terminação do contrato individual de trabalho por força de aposentadoria por idade, por tempo de serviço e/ou especial.
> 2. O funcionário que se aposentar por idade, por tempo de serviço e/ou de forma especial na vigência do presente instrumento Coletivo de Trabalho poderá requerer a indenização citada no subitem 1, após a comunicação da concessão da aposentadoria pelo INSS.
> 3. O funcionário já aposentado pela previdência social, por tempo de serviço, por idade e/ou na forma especial e que continua mantendo vínculo empregatício com a Perpart, fará jus à indenização especificada no subitem 1, desde que solicite seu desligamento, mediante requerimento encaminhado à SGP, a partir da homologação deste ACT.
> 4. O direito previsto nesta cláusula não constitui parcela integrativa do salário (PERPART, 2021, p. 3-4).

Ou seja, é facultado ao empregado PERPART aposentado permanecer ou retornar ao exercício, recebendo gratificação por isso, direito este que influenciará de forma determinante o processo de aposentadoria dos empregados do órgão.

F) Transição para a aposentadoria

O Código de Conduta Ética e Integridade da PERPART, publicado em 2018, no ponto "Preparação para a Aposentadoria", estabelece que "manterá programas de preparação e incentivo à aposentadoria, contribuindo para a manutenção da qualidade de vida de seus empregados" (PERPART, 2018, p. 11). Tal previsão, por mais importante que seja, não pode permitir que o trabalhador envelhecido somente seja enxergado no momento da transição para a inatividade, pois entende-se que, apesar de relevantes, os Programas de Preparação para a Aposentadoria trata-se apenas de uma faceta do problema em questão, sendo insuficientes quando trabalhadas isolada e pontualmente.

Ao mesmo tempo, o Regimento Interno – homologado pelo Conselho de Administração da PERPART, em reunião realizada no dia 20 de janeiro de 2021 –, que dispõe sobre estrutura, hierarquia, competências e atribuições, determina no seu artigo 119 que irá: "desenvolver programas de orientação, acompanhamento e preparação para a aposentadoria dos funcionários; propor políticas que assegurem a melhoria da qualidade de vida e saúde do funcionário ativo e aposentado" (PERPART, 2021, p. 51).

De acordo com Acordo Coletivo, é facultado ao empregado PERPART aposentado retornar ao exercício, ganhando para isso uma gratificação de 8 (oito) vezes o seu último salário-base. Ademais, o PCCS em desuso não possibilita a progressão por tempo de serviço dos empregados, mas o Acordo Coletivo de Trabalho 2021-2023 prevê, na sua cláusula décima primeira, o benefício do adicional de tempo de serviço – anuênio:

> [...] As partes acordantes ratificam a extinção do direito ao adicional de tempo de serviço (anuênio), ajustado no percentual de 1% (um por cento) sobre o salário-base por ano de efetivo serviço dos trabalhadores, conforme disposição estatuída no acordo de trabalho, data base de 2009. Os anuênios congelados e adquiridos até 31 de dezembro de 2001, permanecem adimplidos em folha de pagamento. Os servidores que ingressarem na PERPART a partir de 1º de novembro do ano de 2001, não farão jus ao adicional de tempo de serviço (PERPART, 2021, p. 4).

Além disso, o Acordo Coletivo de Trabalho 2021-2023 prevê, na sua cláusula décima oitava, o pagamento de subsídio sobre os Planos de Saúde, o auxílio saúde aos trabalhadores em exercício:

> A PERPART pagará o subsídio consignado na tabela, ANEXO I, com reajuste, a partir de primeiro de junho de 2022, de 12,35% sobre o valor referencial de setembro de 2021, que será calculado e aplicado sobre os planos de saúde dos servidores, cabendo a estes assumir a diferença não subsidiada. 2. O servidor poderá utilizar um dos planos de saúde administrado pela Asser-PE, ou outros de sua preferência. No caso da opção por plano não administrado pela Asser-PE, deverá o servidor, obrigatoriamente, apresentar mensalmente na SGP documentos comprobatórios de suas despesas e de seus dependentes, até o 30º (trigésimo) dia do mês sucessivo ao vencimento, para que possa usufruir o benefício descrito neste subitem. 3. Somente poderão figurar como dependente(s) dos servidores para efeito dos benefícios desta cláusula, o cônjuge, o(a) companheiro(a) e filhos, nos limites de idade definidos pelos respectivos planos de saúde. 4. No caso do servidor autorizar a inclusão de dependente extra como beneficiário do plano de saúde, assumirá aquele, o ônus integral pelo custeio adicional. 5. A concessão prevista nesta cláusula não constitui parcela integrativa do salário. 6. A PERPART manterá os subsídios objeto desta cláusula, para os servidores que estejam comprovadamente no gozo de auxílio-doença e/ou invalidez temporária, estando condicionado o recebimento a comprovação junto à empresa, do pagamento efetuado pelo servidor da parte correspondente a sua parcela. 7. A PERPART envidará esforços para equalizar e reformular a concessão do Auxílio Saúde, com discussões na próxima data base (PERPART, 2021, p. 7-8).

G) Ageísmo

Conforme mencionado, oficialmente, a PERPART estabelece como um dos seus valores organizacionais a seguinte ideia: "Tratamos **a todos com igualdade e imparcialidade**. **Valorizamos nossos colaboradores e a qualidade de vida no trabalho**" (PERPART, 2022, p. 1). O Código de Conduta Ética e Integridade da PERPART, publicado em 2018, atua como instrumento normativo que congrega as normas gerais de conduta a que se sujeitam os colaboradores da PERPART, e este documento também estabelece como um dos princípios:

> [...] c. Agregar valor aos empregados e aos demais públicos de relacionamento da PERPART, cultivando princípios éticos e humanos na busca da conciliação e do desenvolvimento individual e corporativo, **promovendo a diversidade com equidade, sem qualquer tipo de favorecimento ou discriminação**, e repudiando qualquer forma de trabalho infantil ou escravo (PERPART, 2018, p. 08).

Nota-se, portanto, que, ao estabelecer a busca da promoção da diversidade e equidade, sem qualquer tipo de favorecimento ou discriminação, o documento coaduna com os valores de tratar a todos com igualdade e imparcialidade e valorizar trabalhadores e avança no debate da diversidade.

Na coleta de dados, a superintendente de gestão de pessoas da PERPART disponibilizou material que circulou entre os trabalhadores, na ocasião da celebração ao Dia Internacional da Mulher em 2022, conforme demonstrado na Figura 5 a seguir.

Figura 5 – Cartão divulgado no Dia Internacional da Mulher em 2022

Fonte: PERPART (2022).

Com relação à imagem usada intencionalmente nesse material, trata-se de empregada mulher envelhecida da PERPART, que buscou passar uma mensagem. Neste contexto organizacional de força de trabalho envelhecida, a utilização de imagens como esta pode aproximar a mensagem das suas receptoras em razão da representatividade, ao mesmo tempo em que sinaliza às trabalhadoras envelhecidas que os gestores as enxergam.

4.2.1.1 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA PERPART

Os documentos analisados trazem, formal e por escrito, questões relevantes ao trabalho na PERPART. Há evidências que, ainda que de forma genérica e sem menção direta, a instituição tenha como norte valores e princípios que são aderentes a uma política de gestão da idade e combate à discriminação. Isto, porque, quando a gestão institui padrões de conduta, para dirigentes, empregados, estagiários e jovens aprendizes, bem como aos terceiros (fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados) da PERPART, que prezam pelo tratamento de todos com igualdade e imparcialidade, está documentando que a discriminação não será tolerada nesse ambiente organizacional (PERPART, 2018).

O código de conduta, ética e integridade de 2018 diz que a PERPART manterá com os seus empregados relacionamentos pautados no respeito e no cumprimento da legislação dos contratos, acordos trabalhistas e normas internas, oferecendo sempre condições de progresso

profissional e harmonia no ambiente de trabalho (PERPART, 2018). E os documentos trazem benefícios reais (gratificação, anuênio, plano de saúde etc.) para os trabalhadores da PERPART, sobretudo, os envelhecidos no que tange a recompensas pecuniárias, previstas pela continuidade no exercício, ainda que aposentados.

Tais aspectos, num contexto de baixas remunerações percebidas por trabalhadores, têm sido determinantes (conforme evidências nas entrevistas tanto de gestores quanto de trabalhadores) para a permanência em exercício dos trabalhadores envelhecidos, mesmo que já aposentados. Diferentemente dos órgãos da administração direta, nos quais a legislação prevê o pagamento do abono permanência, na PERPART, o subsídio no valor do plano de saúde e a gratificação em razão da volta ao trabalho após aposentadoria têm feito com que uma força de trabalho envelhecida que depende financeiramente de tais benefícios para a sobrevivência permaneça trabalhando.

Além disso, os documentos preveem políticas de formação, de preparação para a aposentadoria, de promoção e recompensa com base no desempenho e de combate à discriminação, mas não consideram as necessidades específicas dos trabalhadores envelhecidos. Dessa forma, pode-se falar que há elementos de gestão da idade nas políticas de gestão de pessoas da PERPART, no entanto, elas, nem sempre, desdobram-se em práticas, como evidenciado mais adiante. E a literatura aponta para a ideia de que a formalização é condição necessária, mas insuficiente para a efetividade; logo, somente a previsão nos documentos formais não garante a transformação pretendida, pois não modifica o comportamento de gestores e trabalhadores (DAVEY, 2014).

4.2.2 O Departamento de Estradas de Rodagem (DER)

A) Formação e aprendizagem ao longo da vida

Nenhum documento evidenciou a existência de nenhuma política ou programa própria/o do DER/PE de formação para os trabalhadores, seja de qualquer faixa etária. A gestão opta por divulgar junto aos trabalhadores, mensalmente, o cronograma de cursos disponíveis na EGAPE. Ou seja, em geral, o desenvolvimento fica a cargo do planejamento e gestão do próprio servidor, com raras exceções.

B) Gestão de carreira e realocação

A Lei Complementar (LC) nº 136/2008, e suas alterações, instituiu no âmbito da administração pública indireta do Poder Executivo Estadual, composta pelas diversas Fundações e Autarquias Públicas, o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV), para os seus servidores, que passaram a integrar, por reestruturação do quadro funcional existente, o **Grupo Ocupacional Gestão Autárquica ou Fundacional (GOAF)**, integrado pelos cargos efetivos de pessoal de nível auxiliar ou básico, médio ou técnico e superior, vinculados às atividades-meio (PERNAMBUCO, 2008).

Destaca-se que a referida LC buscou enquadrar cargos semelhantes existentes nas diversas fundações e autarquias públicas que não detinham carreiras próprias; logo, o PCCV instituído não adentra nas especificidades de nenhuma dessas organizações, como no caso do DER/PE. A LC nº 136/2008 estipulou, no seu artigo 4º, os seguintes princípios:

> I - valorização da carreira, dotando-a de estrutura eficaz e compatível com as necessidades dos serviços a que se destinam, além de estabelecer mecanismos e instrumentos que regulem o desenvolvimento funcional e remuneratório na respectiva carreira;
> II - adoção do princípio do mérito para desenvolvimento na carreira, mediante a valoração do conhecimento adquirido pelas titulações acadêmicas e corporativas, e por meio da avaliação da competência e do desempenho funcional do servidor;
> III - manutenção de corpo profissional de alto nível, dotado de conhecimentos, valores e habilidades compatíveis com a responsabilidade político-institucional dos órgãos e entidades envolvidos;
> IV - integração do desenvolvimento profissional ao desempenho das missões institucionais dos órgãos e entidades envolvidos (PERNAMBUCO, 2008, p. 2-3).

De acordo com o referido PCCV, e em conformidade ao que se encontra previsto no Estatuto do Servidor Público de Pernambuco, existe a possibilidade de progressão (incremento no vencimento base) na tabela salarial do servidor por: desempenho, formação, habilitação, titulação ou qualificação profissional e por tempo de efetivo exercício, conforme descrito no artigo 5º:

> [...] XII - **progressão vertical:** correspondente à passagem do servidor da última faixa salarial da classe em que se encontre para a faixa inicial da outra imediatamente superior, **motivada por critérios de desempenho e/ou tempo de serviço**, observado, para essa última hipótese, o disposto no parágrafo único deste artigo; [...] **Parágrafo único. Após a efetivação da progressão disposta no inciso XII do *caput* deste artigo, haverá progressão vertical automática por tempo de serviço para o servidor que permanecer por mais de 10 (dez) anos consecutivos, em efetivo exercício, numa mesma classe, faixa e matriz de vencimento base, independente da faixa na qual esteja enquadrado** (PERNAMBUCO, 2008, p. 4).

Tal aspecto previsto em Estatuto pode sinalizar que o estado valoriza e estimula a longevidade no trabalho, e, em alguns casos, inclusive, num mesmo órgão. No DER/PE, essa "amarra" legal não existe, uma vez que, dentre os ocupantes desses cargos no estado, há um movimento comum de cessão de trabalhadores entre os órgãos, mesmo o tempo desempenhado em outras instituições públicas do estado sendo computado para fins de progressão por tempo de serviço.

Além disso, a partir de junho de 2022, algumas alterações contidas nas Leis Complementares nº 480/2022 e nº 481/2022 estabeleceram medidas de valorização pecuniária aos servidores públicos da administração direta, autárquica e fundacional e criaram novas nomenclaturas para os cargos do Quadro de Servidores do DER/PE (PERNAMBUCO, 2022).

Quanto à **realocação** de trabalhadores, nenhum documento ou política prevê a mudança de posto ou atribuições como resposta a restrições de desempenho ou à formação e experiência do profissional, para obter um melhor ajuste pessoa-trabalho.

C) Horários de trabalho flexíveis e arranjos alternativos de trabalho

Não há nenhuma previsão nas políticas que permita horários e cronogramas de trabalho flexíveis, em conformidade com as mudanças nas preferências de trabalho durante a vida profissional do trabalhador. A jornada dos servidores está atrelada aos seus cargos e está fixada em 6 (seis) horas diárias, do início ao final da carreira na instituição.

No segundo semestre de 2022, enquanto a coleta de dados era realizada, a instituição passava pela fase de implantação da catraca digital, que registra o ponto dos servidores por meio do reconhecimento facial e se propõe a contabilizar de maneira virtual a jornada de cada trabalhador.

D) Gestão de saúde e acomodações no local de trabalho

Não há nenhuma previsão documental de ações organizacionais para promover a atenção à saúde e a capacidade para o trabalho dos trabalhadores em longo prazo, tampouco para (re)desenho dos processos de trabalho e/ou locais de trabalho.

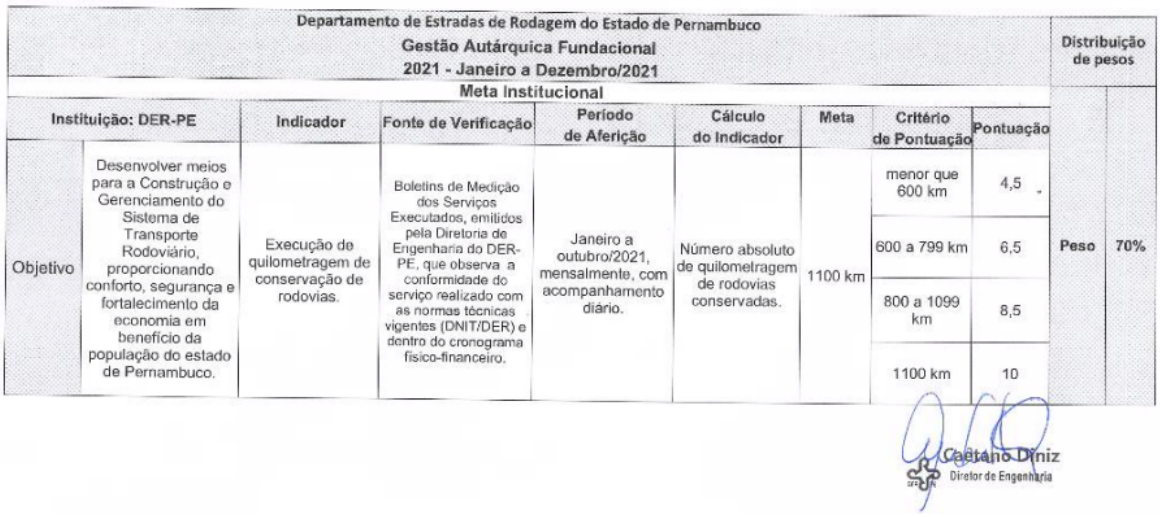
E) Avaliação de desempenho e remuneração

No que tange à **avaliação de desempenho**, o servidor é avaliado anualmente pela chefia imediata e se autoavalia (Sistema de Gestão do Desempenho (SGD)) com base em comportamentos observáveis, conforme se pode depreender do trecho a seguir:

> [...] desempenho é a demonstração do servidor, durante a sua vida laboral no serviço público, de conhecimento e qualidade dos serviços prestados, de quantidade do trabalho executado, de iniciativa e resolutividade no exercício de suas funções, de espírito de colaboração e ética profissional, de aperfeiçoamento funcional, assiduidade, pontualidade e responsabilidade no exercício de seu cargo, cuja mensuração servirá de parâmetro para o desenvolvimento do servidor na carreira (PERNAMBUCO, 2008, p. 5).

Ademais, a referida avaliação é feita igualmente pelo plano anual de metas (mensuráveis) estipulado pelo órgão de atuação. O resultado positivo dessa avaliação implica incremento anual no vencimento-base do trabalhador (PERNAMBUCO, 2008).

Figura 6 – Plano de Metas 2021 para os cargos que compõem a Gestão Autárquica Fundacional do DER



Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Pernambuco
Gestão Autárquica Fundacional
2021 - Janeiro a Dezembro/2021
Meta Institucional

Instituição: DER-PE		Indicador	Fonte de Verificação	Período de Aferição	Cálculo do Indicador	Meta	Critério de Pontuação	Pontuação	Distribuição de pesos	
Objetivo	Desenvolver meios para a Construção e Gerenciamento do Sistema de Transporte Rodoviário, proporcionando conforto, segurança e fortalecimento da economia em benefício da população do estado de Pernambuco.	Execução de quilometragem de conservação de rodovias.	Boletins de Medição dos Serviços Executados, emitidos pela Diretoria de Engenharia do DER-PE, que observa a conformidade do serviço realizado com as normas técnicas vigentes (DNIT/DER) e dentro do cronograma físico-financeiro.	Janeiro a outubro/2021, mensalmente, com acompanhamento diário.	Número absoluto de quilometragem de rodovias conservadas.	1100 km	menor que 600 km	4,5	Peso	70%
							600 a 799 km	6,5		
							800 a 1099 km	8,5		
							1100 km	10		

Caetano Diniz
Diretor de Engenharia

Fonte: Site oficial do DER (2022).

Quanto à remuneração, os vencimentos-base dos servidores estão atrelados aos cargos ocupados, e compõem a remuneração junto aos auxílios e gratificações. No caso do DER, de forma geral, os vencimentos dos servidores é baixo e só apresentam aumento em razão de reajuste (fruto de negociação entre estado e sindicatos) ou do incremento por meio da avaliação anual de desempenho. Uma vez que os servidores têm mais de 21 (vinte e um) anos de serviço, quando enquadrados no PCCV, a maior parte já estava no topo da carreira prevista pela legislação, não obtendo progressões por tempo ou formação.

F) Transição para a aposentadoria

Não há nenhuma evidência documental de políticas pensadas para possibilitar uma transição suave entre a vida profissional e a aposentadoria, somente a existência da possibilidade do Abono Permanência previsto na Lei complementar Nº 56/2003:

> Art. 2º O segurado, em atividade, do Sistema de Previdência Social dos Servidores do estado de Pernambuco, de que trata a Lei Complementar Estadual nº 28/2000, que tenha completado as exigências para a aposentadoria voluntária na forma prevista no § 1º, III, "a" do artigo 40 da Constituição Federal e no artigo 2º, I, II e III da Emenda Constitucional que trata da reforma geral da previdência, e que opte em permanecer em atividade, fará jus a um abono de permanência equivalente ao valor da sua contribuição previdenciária até completar as exigências para a aposentadoria compulsória, na forma prevista na Constituição Federal (PERNAMBUCO, 2003).

G) Ageísmo

Não há nenhuma evidência documental de políticas de combate ao ageísmo no DER/PE.

4.2.2.1 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DO DER/PE

A literatura aponta para a ideia de que a idade está significativamente relacionada positivamente com compromisso organizacional. Gallie, Felstead e Green (2001) descobriram que o comprometimento organizacional é relativamente baixo entre pessoas com menos de 35 (trinta e cinco) anos de idade e alto entre os trabalhadores com 55 (cinquenta e cinco) anos ou mais de idade. Apesar disso, os documentos do DER/PE analisados não trazem evidências de políticas de gestão de pessoas que considerem a necessidade dos trabalhadores envelhecidos.

Não há iniciativas de formação e desenvolvimento profissional contínuo, ainda que o servidor mais velho possa representar um profissional mais treinado, mais competente e mais experiente, e a sua retenção ou reintegração, um diferencial para a organização (TONELLI et al., 2020). Da mesma forma, a legislação que ampara o PCCV da instituição é genérica às diversas carreiras no estado, não abarcando as especificidades do DER e do seu quadro envelhecido de trabalhadores.

Por fim, sabe-se que as representações sociais sobre o que é ser velho na sociedade produzem e reproduzem situações de discriminação e preconceito no contexto organizacional (LOCATELLI; FONTOURA, 2013). No entanto, nenhuma política abarca o combate a

qualquer forma de discriminação nesse ambiente organizacional, muito menos de combate ao ageísmo.

4.2.3 A Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança, Juventude e Prevenção à Violência e às Drogas (SDSCJPVD)

A) Formação e aprendizagem ao longo da vida

Nenhum documento evidenciou a existência de nenhuma política ou programa própria/o de formação para os trabalhadores, seja de qualquer faixa etária. A gestão opta por divulgar junto aos trabalhadores, mensalmente, o cronograma de cursos disponíveis na EGAPE. Ou seja, em geral a formação e aprendizagem fica a cargo do planejamento e gestão do próprio servidor.

De forma geral, os documentos da SDSCJPVD transparecem poucas políticas de gestão de pessoas e nenhuma consideração quanto às necessidades dos trabalhadores envelhecidos. Não é à toa que o Balanço de Gestão 2019-2022, divulgado em 2022 pelo órgão, somente menciona a área de gestão de pessoas, no trecho a seguir, em que lança enfoque às ações formativas:

> Por meio da rede interna de facilitadores e em parceria com o Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do estado de Pernambuco (CEFOSPE), **a Funase viabilizou 5.482 vagas de capacitação e formação continuada para os funcionários da instituição entre 2019 e 2022**. Esse período também foi marcado pelo início do trabalho dos agentes socioeducativos participantes de seleções simplificadas realizadas em 2018 para a Região Metropolitana do Recife e Timbaúba e em 2022 para o Interior do estado (SDSCJPVD, 2022, p. 52).

Tais formações são mencionadas no Relatório de Gestão oficial da SDSCJPVD e voltam a aparecer no Relatório de Gestão 2019-2022 da própria FUNASE, que informa no documento que a capacitação do corpo funcional é coordenada pela Assessoria Técnica de Gestão de Pessoas (ATGP), vinculada à Superintendência do Trabalho e Educação (SUTED), e que, para a efetivação desse objetivo, têm sido firmadas parcerias, sendo a principal delas com a EGAPE.

Além da FUNASE que atua de forma independente da gestão de pessoas da SDSCJPVD, do site da Secretaria constam também registros de outras formações voltadas aos

conselheiros tutelares, outras voltadas aos técnicos que atuam no serviço de acolhimento temporário voltado a crianças e adolescentes que tiveram direitos violados em seu ambiente familiar, dente outras que acontecem sem ser pela iniciativa da área de gestão de pessoas, mas, sim, pela gestão das suas secretarias executivas.

A miscelânea de atribuições das instituições e a sua organização ficam evidentes no distanciamento entre as áreas fim e meio do órgão, citadas pela gestora de pessoas e na gestão independente das políticas de formação dos trabalhadores de cada área. Isto parece ser reflexo de como se organiza a força de trabalho de cada área, até mesmo por tipo de vínculo e faixas etárias:

> Como a gestão desta Secretaria [SDSCJPVD] tem um quadro de cargos comissionados bem significativo, em comparação às outras [secretarias], até mesmo pelo número de executivas [secretarias] de área fim, o gestor de cada área acaba trabalhando mais com esse quadro [vínculos temporários e jovens]. Obviamente que tem quadros de servidores envelhecidos dentro dessas executivas, mas nas executivas da área fim, isso quase não existe. Esses servidores envelhecidos estão aqui na área meio [GESTORA 4 – EXT. 33].

Outro exemplo disso é o Plano Estadual de Capacitação SUAS RH, que promove a qualificação de profissionais da área da assistência social no estado, compreendendo 184 (cento e oitenta e quatro) municípios e o Distrito Estadual de Fernando de Noronha, e acontece por meio da SDSCJPVD (SIGAS/PE, 2023).

B) Gestão de carreira e realocação

A LC nº 135/2008, e suas alterações, instituiu no âmbito da administração pública indireta do Poder Executivo Estadual, composta pelas diversas Fundações e Autarquias Públicas, o PCCV, para os seus servidores, que passaram a integrar, por reestruturação do quadro funcional existente, o **Grupo Ocupacional Gestão Pública (GOGP)**, integrado pelos cargos efetivos de pessoal de nível auxiliar ou básico, médio ou técnico e superior, vinculados às atividades-meio (PERNAMBUCO, 2008).

Destaca-se que a referida LC buscou enquadrar cargos semelhantes existentes nas diversas fundações e autarquias públicas do estado que não detinham carreiras próprias; logo, o PCCV instituído não adentra nas especificidades de nenhuma dessas organizações, como no caso da SDSCJPVD. De acordo com o referido PCCV e em conformidade ao que se encontra previsto no Estatuto do Servidor Público de Pernambuco, existe a possibilidade de progressão

(incremento no vencimento base) na tabela salarial do servidor por tempo de efetivo exercício, conforme descrito no artigo 5º:

> [...] XII - **progressão vertical:** correspondente à passagem do servidor da última faixa salarial da classe em que se encontre para a faixa inicial da outra imediatamente superior, **motivada por critérios de desempenho e/ou tempo de serviço**, observado, para essa última hipótese, o disposto no parágrafo único deste artigo; [...] **Parágrafo único. Após a efetivação da progressão disposta no inciso XII do *caput* deste artigo, haverá progressão vertical automática por tempo de serviço para o servidor que permanecer por mais de 10 (dez) anos consecutivos, em efetivo exercício, numa mesma classe, faixa e matriz de vencimento base, independente da faixa na qual esteja enquadrado** (PERNAMBUCO, 2008, p. 4).

Quanto à realocação de trabalhadores, nenhum documento prevê a mudança de posto/atribuições como resposta a restrições de desempenho para obter um melhor ajuste pessoa-trabalho.

C) Horários de trabalho flexíveis e arranjos alternativos de trabalho

Não há nenhuma previsão nas políticas que permita horários e cronogramas de trabalho flexíveis, em conformidade com as mudanças nas preferências de trabalho durante a vida profissional do trabalhador. A jornada dos servidores está atrelada ao seu cargo e está fixada em 6 (seis) horas diárias, do início ao final da carreira na instituição. Embora a gestora de pessoas tenha sinalizado que existem divergências quanto à jornada no que tange à atribuição de funções gratificadas:

> Às vezes, o próprio secretário diz: 'não, o horário vai ser esse'. Mas lá embaixo, a gente esbarra com a legislação, que diz que são 6h de trabalho. E aí cada função tem que dar 8h. E aí tem gestor que diz: 'mas não tem função gratificada? tem que dar 8h de trabalho'. E aí o servidor vai para o sindicato, e o sindicato vem em cima da gente [RH]. E a função gratificada não é o caso de se passar do horário, ela é para se atribuir a uma função. Então a gente esbarra muito nesse tipo de situação. E ainda existem gestores que tiram função, que devolvem o servidor [...] Por exemplo, é trocado o gerente de determinada área. E o servidor fazia determinado horário, e o gestor dizia: 'não, mas para trabalhar comigo, eu quero 2 horários' [GESTORA 4 – EXT. 45].

D) Gestão de saúde e acomodações no local de trabalho

Não há nenhuma previsão documental de ações organizacionais para promover atenção à saúde e a capacidade para o trabalho dos trabalhadores, tampouco para (re)desenho dos processos de trabalho e/ou locais de trabalho.

E) Avaliação de desempenho e remuneração

No que tange à **avaliação de desempenho**, no caso da SDSCJPVD, o servidor também é avaliado anualmente pela chefia imediata e se autoavalia (Sistema SGD) com base em comportamentos observáveis. Cabe relembrar a seguinte ideia:

> [...] desempenho é a demonstração do servidor, durante a sua vida laboral no serviço público, de conhecimento e qualidade dos serviços prestados, de quantidade do trabalho executado, de iniciativa e resolutividade no exercício de suas funções, de espírito de colaboração e ética profissional, de aperfeiçoamento funcional, assiduidade, pontualidade e responsabilidade no exercício de seu cargo, cuja mensuração servirá de parâmetro para o desenvolvimento do servidor na carreira (PERNAMBUCO, 2008, p. 5).

Tal avaliação também é feita pelo plano anual de metas (mensuráveis), estipulado pelo órgão de atuação. De igual modo, o resultado positivo dessa avaliação implica incremento no vencimento-base (PERNAMBUCO, 2008).

F) Transição para a aposentadoria

Não há nenhuma evidência documental, somente a existência da possibilidade do Abono Permanência previsto na LC nº 56/2003 para qualquer servidor estatutário no âmbito do estado, conforme já mencionado.

G) Ageísmo

Não há nenhuma evidência documental de políticas de combate à discriminação e ao ageísmo na SDSCJPVD.

4.2.3.1 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA SDSCJPVD

Assim como no DER, de forma geral, os documentos da SDSCJPVD analisados não trazem evidências de políticas de gestão de pessoas que considerem a necessidade dos seus trabalhadores envelhecidos. Assim como acontece no DER, a legislação que ampara o PCCV é genérica e contempla diversas carreiras no estado, não abarcando as especificidades da instituição e do seu quadro envelhecido de trabalhadores.

As únicas políticas que se aproximam da gestão da idade é a progressão funcional em razão do tempo de serviço – no entanto, não se trata de um benefício concedido em razão da idade e voltado às necessidades do trabalhador envelhecido –, e o benefício do abono permanência.

4.2.4 Políticas de gestão de pessoas nas organizações investigadas

A análise dos dados documentais foi realizada a partir da adaptação das dimensões do trabalho de Boehm, Schroder e Kunze (2013), de modo que o Quadro 12 foi elaborado de maneira a ilustrar as aproximações e distanciamentos encontrados nas organizações estudadas: DER, SDSCJPVD e PERPART.

Quadro 12 – Políticas de Gestão de Pessoas: aproximações e distanciamentos

(continua)

DIMENSÃO	APROXIMAÇÕES	DISTANCIAMENTOS
FORMAÇÃO E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA	Políticas próprias ausentes, ficando a cargo do servidor a realização de cursos oferecidos pela EGAPE.	Diferentemente da SDSCJPVD, o DER e a PERPART buscaram nos últimos anos alguns cursos junto à EGAPE para necessidades específicas encontradas.
GESTÃO DE CARREIRA E REALOCAÇÃO	Carreiras estagnadas. Vencimentos baixos. Ausência de seleções internas. Avaliação de desempenho nos mesmos moldes (SGD da SAD) no DER e SDSCJPVD. Nunca houve concurso para SDSCJPVD e PERPART, sendo o seu quadro formado pela incorporação de servidores de instituições extintas. Ausência de políticas de realocação.	PERPART tem PCCS, mas não o aplica enquanto o DER e SDSCJPVD têm PCCV instituídos por via de Lei pela SAD/PE para diversas carreiras semelhantes no estado.
HORÁRIOS DE TRABALHO FLEXÍVEIS E ARRANJOS ALTERNATIVOS DE TRABALHO	Não há nenhuma política de horários de trabalho flexíveis e arranjos alternativos de trabalho, nas 3 (três) instituições. Jornadas e atribuições atreladas ao cargo do trabalhador.	
GESTÃO DE SAÚDE E ACOMODAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO	Não há nenhuma política própria de gestão de saúde e acomodações no local de trabalho no DER e SDSCJPVD.	A PERPART traz previsões de gestão da saúde nas suas políticas.
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO	Avaliações de desempenho instituídas para SDSCJPVD e DER, pela SAD/PE, por meio de legislação, que preveem	Na PERPART, embora haja previsão nos documentos, a avaliação de desempenho não vem acontecendo, uma vez que o

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 12 – Políticas de Gestão de Pessoas: aproximações e distanciamentos

(conclusão)

DIMENSÃO	APROXIMAÇÕES	DISTANCIAMENTOS
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO	anualmente avaliação composta por: autoavaliação, avaliação da chefia e plano de metas. Avaliação da chefia e alcance das metas. Remunerações predominantemente baixas dos cargos dos 3 (três) órgãos.	PCCS não está em vigor. Na PERPART, embora haja previsão nos documentos, a avaliação de desempenho não vem acontecendo, uma vez que o PCCS não está em vigor.
TRANSIÇÃO PARA A APOSENTADORIA	Não há políticas próprias de preparação para a aposentadoria no DER e SDSCJPVD. Há uma iniciativa de PPA, oferecido pela EGAPE, que pode alcançar os trabalhadores dos 3 (três) órgãos. Previsão legal para a aposentadoria compulsória no DER e SDSCJPVD.	A PERPART traz nos seus documentos previsões de observância das necessidades dos trabalhadores diversos, inclusive os envelhecidos. Também oferece incentivos pecuniários e não-pecuniários (auxílio saúde subsidiando parte do valor do plano de saúde) aos aposentados que retornam ao exercício.
AGEÍSMO	Não há nenhuma política de combate ao ageísmo, no DER ou SDSCJPVD.	A PERPART prevê nos seus documentos um fomento à diversidade e ao combate à discriminação, ainda que não haja o recorte etário.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Destaca-se que os órgãos estudados têm a especificidade do ingresso de novos servidores nas últimas décadas via concurso público, sendo o último que ocorreu no DER datado de 1990 e inexistente no caso de PERPART e SDSCJPVD.

No Quadro 12, demonstra-se, de maneira sucinta, que, ainda que os PCCV estejam estagnados em todos as organizações, ainda assim preveem progressões funcionais em razão do tempo de efetivo serviço, avaliação de desempenho ou qualificação.

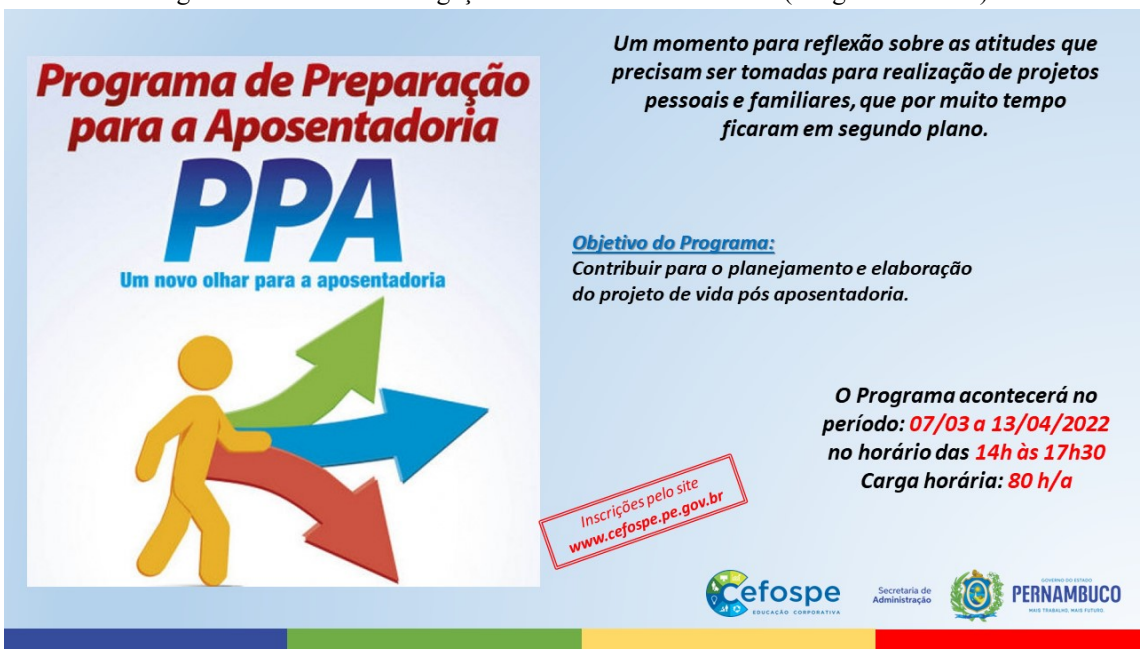
Quando se fala em treinamento, formação e aprendizagem, a literatura aponta para um círculo vicioso de gestores que acreditam que os trabalhadores mais velhos são menos motivados para aprenderem e propensos a participarem de programas de treinamento. Por essa razão, não investem em oportunidades para esse público, muitas vezes, restringindo as iniciativas formativas somente ao grupo de trabalhadores envelhecidos que já ocupam posições de liderança (LAZAZZARA; BOMBELLI, 2011). Aqui, esta análise fica limitada, uma vez que não foram identificadas políticas específicas nas instituições para fomento à formação e aprendizagem.

Conforme demonstrado, no contexto estudado, cabe, ao próprio trabalhador, a busca pelos cursos ofertados pela EGAPE, sem, no entanto, haver nenhuma expectativa de contrapartida da gestão da sua organização. Desta forma, cabe esclarecer do que se trata a Escola de Governo e o Programa de Educação Corporativa a que ela está vinculada.

A EGAPE (antigo CEFOSPE) está vinculada à Secretaria de Administração (SAD), e foi estabelecida em 2010, por meio do Decreto Estadual nº 35.408, o qual instituiu, no âmbito do Poder Executivo Estadual o Programa de Educação Corporativa. A referida Escola de Governo tem por finalidade coordenar e executar as ações do Programa de Educação Corporativa, proporcionando – através de cursos (presenciais, remotos e EAD), palestras, oficinas e outros –, a qualificação dos servidores públicos civis e militares e empregados públicos dos órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Estadual de Pernambuco (EGAPE, 2023).

Quanto às políticas nas 3 (três) instituições, não há previsão para iniciativas de realocação, horários e arranjos de trabalhos flexíveis, transição para a aposentadoria ou combate ao ageísmo. Identifica-se uma iniciativa de Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA) em formato de curso, que é oferecido também pela EGAPE, atualmente na modalidade remota (via Microsoft Teams), desde 2021, e é voltado aos servidores com 50 (cinquenta) anos ou mais, tendo uma carga horária de 80 (oitenta) horas/aula, que está organizada em 5 (cinco) módulos, conforme consta do *folder* divulgado pela referida Escola:

Figura 7 – *Folder* de divulgação do curso PPA da EGAPE (antigo CEFOSPE)



Fonte: EGAPE/CEFOSPE (2022).

No Brasil, a participação do idoso brasileiro no mercado de trabalho é alta, considerando-se os padrões internacionais, e isso está relacionado a uma particularidade muito específica do mercado de trabalho brasileiro: a volta do aposentado ou a sua não saída do mercado de trabalho. Mais da metade dos idosos do sexo masculino e quase 1/3 (um terço)

dos trabalhadores idosos do sexo feminino que estavam no mercado de trabalho eram aposentados em 1998, tendo essa participação crescido bastante nas últimas décadas (CAMARANO, 2017). Então, nos órgãos estudados, no que tange à preparação para a aposentadoria, há políticas de gestão de pessoas, como Abono Permanência de servidores que já cumpriram os requisitos necessários à aposentadoria voluntária, praticadas no DER e SCDSCJPVD, bem como a possibilidade, na PERPART, do percebimento de adicionais de salário e plano de saúde a servidores já aposentados. Estes incentivos atuam na manutenção dos servidores envelhecidos na atividade laboral.

No entanto, a replicação da previsão legal em todo o território nacional no âmbito do estado e dos órgãos estudados da aposentadoria compulsória aos 75 (setenta e cinco) anos de idade permanece, embora seja descrita por alguns autores como uma das formas institucionalizadas e prevalentes de discriminação em razão da idade (DAVEY, 2014), dado que a força de trabalho está envelhecendo, as carreiras estão se tornando mais longas e mais complexas e menos relacionadas à idade (KOOIJ et al., 2016).

De maneira geral, depreende-se que as políticas não abraçam as necessidades dos servidores envelhecidos, tampouco se desdobram em práticas de retenção e valorização deles nos casos estudados. Ou seja, os dados encontrados na administração pública corroboram estudos feitos na iniciativa privada. Por exemplo, uma pesquisa realizada em 2013, com mais de 100 (cem) empresas, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) no Brasil, partindo do pressuposto de que nem sempre essas organizações apresentam políticas de gestão concretas sobre o respeito às diferenças e contra processos discriminatórios por idade entre os seus trabalhadores, buscou analisar como essas organizações e a gestão de pessoas se preparam para essa realidade. A partir dos dados apresentados, ficou evidente que práticas e políticas voltadas à melhor gestão da força de trabalho envelhecida, ligadas aos processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho e aposentadoria, são, ainda, escassas e quase inexistentes no âmbito organizacional brasileiro (CEPELLOS; PEREIRA FILHO, 2018).

Ainda que a literatura aponte para a ideia de que as organizações que remodelam o seu recrutamento, estruturas de trabalho, clima e cultura, para atrairem, reterem, desenvolverem e valorizarem os seus trabalhadores (independentemente da idade), estarão bem posicionadas e melhor preparadas frente aos desafios postos pelo crescimento sem precedentes da força de trabalho envelhecida (DYCHTWALD; BAXTER, 2007), e que a sustentabilidade das organizações e a competitividade das economias dependerão, necessariamente, da valorização das habilidades e do desempenho dos trabalhadores de todas as faixas etárias, inclusive os

envelhecidos (CIUTIENE; RAILAITE, 2015; STREBQ et al., 2008). Os dados encontrados corroboram o fato de que questões substantivas da gestão de pessoas estiveram e seguem relegadas a um segundo plano dentro das organizações (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2012).

Nesse cenário, nota-se a relevância de políticas públicas de incentivo e apoio à mudança entre sociedade, organizações e empregadores, a exemplo do caso europeu, cuja gestão de trabalhadores avelhentados tornou-se uma preocupação política para os governos e para as organizações há décadas (RODRIGUES et al., 2020), e as políticas de gestão de idade passaram a ser vistas como cruciais ao aumento e à sustentabilidade da participação desses trabalhadores no mercado de trabalho (FUERTES; EGDELL; MCQUAID, 2013). Além disso, os casos de sucesso de gestão da idade denotam que o seu surgimento deve vir não de uma postura reativa, mas de uma estratégia proativa, integrada e abrangente (TONELLI et al., 2020; WALKER, 1999; WALKER, 2005).

Além disso, vale salientar, segundo o que Boehm, SCHRODER e Kunze (2013) apresentam, no que tange à gestão intergeracional e da idade, entre as nações, podem até existir fatores de convergência, contudo, o contexto institucional nacional é importante em relação a como e por que as organizações projetam as suas abordagens específicas de gestão e de gestão de pessoas. Da mesma forma, os casos ilustram a necessidade de um olhar aproximado às especificidades das organizações da gestão pública, bem como das particularidades de cada instituição.

Percebe-se que, de maneira geral, as 3 (três) instituições estudadas até possuem previsões importantes relacionadas à área de gestão de pessoas, como: formação, progressão funcional, avaliação de desempenho etc. Contudo, delas, somente a PERPART faz menção explícita ao combate à discriminação, assim como à preparação para aposentadoria. Ainda assim, não há nenhuma política de gestão de pessoas, nos órgãos estudados, que leva em consideração as necessidades específicas dos funcionários mais velhos.

Ao mesmo tempo, há elementos que indicam a gestão da idade em virtude de previsões legais, como: igualdade de oportunidades para progredir – seja por tempo de serviço ou qualificação – dentro da organização, independentemente da idade; e um processo de avaliação de desempenho único para todos os trabalhadores e com critérios objetivos e claros. A existência de tais políticas, ainda que para todos os servidores, converge com o que aponta boa parte dos resultados de outros estudos que apontaram para a necessidade de que estas abranjam todos os trabalhadores, independentemente, da idade. Chama a atenção a inexistência de qualquer instrumento que possibilite a adequação das habilidades dos

trabalhadores e requisitos do seu local de trabalho, ou que possibilite horários e cronogramas de trabalho flexíveis, em conformidade com as mudanças durante a vida profissional (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

4.3 COMO SE ESTRUTURAM AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DA IDADE DIANTE DA FORÇA DE TRABALHO ENVELHECIDA, ENTRE AS DIFERENTES ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS

4.3.1 Formação e aprendizagem ao longo da vida

Walker (1999) afirma que as organizações precisam desenvolver práticas de formação e aprendizagem ao longo da vida de maneira que os trabalhadores mais velhos não estejam em desvantagem no acesso e que as práticas de formação acomodem as necessidades específicas dos indivíduos envelhecidos.

Os dados evidenciaram que as políticas e práticas de formação dos trabalhadores, nos 3 (três) casos estudados, acontecem, unicamente, por meio da Escola de Governo de Administração Pública de Pernambuco (antigo CEFOSPE). A Gestão de pessoas, de forma geral, divulga, junto aos trabalhadores, mensalmente, o cronograma de cursos disponíveis (elaborados para qualquer trabalhador do estado, independentemente de idade) na Escola. Assim, o planejamento e a gestão da sua formação ficam a cargo do próprio trabalhador, com raras exceções (ex.: cursos, desenvolvidos em turmas fechadas, solicitados pelos órgãos junto à EGAPE, diante da necessidade identificada).

Ou seja, via de regra, não há um levantamento das necessidades de formação para cada órgão, área, ou cargo, tampouco para necessidades específicas dos trabalhadores. Da mesma forma, as instituições não acompanham os cursos que são realizados de maneira espontânea e os seus impactos para o trabalho, resultados e ambiente de trabalho.

O diretor administrativo financeiro da PERPART sinalizou que, anualmente, são estabelecidas metas quantitativas para a participação dos trabalhadores em formações da EGAPE, e quando os cursos são realizados, os certificados são arquivados nas pastas deles, conforme exposto no trecho a seguir:

> [...] hoje tem meta [de formação], meta da empresa. No plano de negócios, sempre há qualificação do servidor que é através de cursos, tento trazer alguns cursos [...] A gente incentiva, inclusive pela meta que a gente tem para que os servidores façam os cursos oferecidos gratuitamente pelo CEFOSPE para se qualificar... Para não parar também para se atualizar e assim vai. [...] a gente tem metas, inclusive, a gente tenta incentivar mais os efetivos. O que é dificuldade porque no geral, com a condição de pessoas já com idade já mais de 30 anos de carreira, são as pessoas que menos procuram. Se você olhar os novos são os que mais procuram eles tipo, já estão... 'eu não quero mais. Eu não quero, está bom'... no geral é isso, mas é, tem, tem, disponibiliza e tem metas assim. Mas a gente tem essa questão principalmente voltado no CEFOSPE. [...] **Trata-se de um plano de negócio atual que a gente tem que enviar na Controladoria do estado e nisso a gente estabelece pelo menos 60 participantes de cursos [anualmente], é porque uma pessoa faz vários [cursos]. [...] 60 participantes por ano. Qualquer curso, qualquer carga horária. A gente sempre mostra as grades para eles se identificarem.** A gente vai atrás, a gente ia mais, eu confesso... a gente ia mais [GESTOR 2 – EXT. 25].

No entanto, essas metas não são divulgadas junto aos funcionários, tampouco existe um diagnóstico prévio da necessidade ou direcionamento para que o trabalhador faça determinado curso ou, ainda, avaliação das formações sobre os resultados. Nas 3 (três) organizações investigadas, a divulgação/publicidade das opções de cursos existentes na EGAPE existe, no entanto, mesmo cientes (PERPART e DER já desenvolveram turmas fechadas tanto para o desenvolvimento de lideranças quanto para o curso do Sistema SEI!) da possibilidade da realização de turmas exclusivas, junto à Escola de Governo, para atenderem às demandas específicas dos órgãos, não há qualquer desenho de programa formativo por parte das gestões de pessoas.

Embora a literatura demonstre que trabalhadores mais velhos são capazes de adquirir novas habilidades e aprender o uso de tecnologias (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013), o diretor administrativo-financeiro da PERPART sinalizou certa dificuldade em incentivar os empregados envelhecidos à participação nas formações. A Superintendente de Gestão de Pessoas da mesma organização pontuou, inclusive, a busca do desenvolvimento de um programa mais estruturado de formações, mas enxergava as barreiras do contexto de trabalho PERPART, conforme descrito a seguir:

> [...] **eu sou bem entusiasta da capacitação, e aí depois eu me toquei que eu estava sendo equivocada em pedir para que as pessoas fossem fazer cursos [...] o servidor... chega para mim: 'para que eu vou fazer isso? Se eu não vou ganhar nada com isso?**'. Eles de certa forma estão certos, porque se aquilo [cursos] ele contasse [carreira] para eles, economicamente para alguma coisa, entendeu? É muito fácil dizer a porque o conhecimento pelo conhecimento é uma maravilha libertador...não... isso aí, isso é importante, Claro. **Mas assim, principalmente numa certa altura da vida, eu acho que o que você quer é retribuição para poder você comprar suas coisas de remédios hoje, não é?** Então assim, capacitar eventualmente um quer ou não quer para melhorar o seu trabalho [GESTORA 3 – EXT. 25].

Tais relatos se aproximam de estudos, como os de Cepellos e Tonelli (2017, p. 11) e Taylor e Walker (1998), que afirmaram que, na percepção dos gestores, trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a receber treinamento, e supõem que isto "derive da baixa percepção do profissional mais velho quanto à recompensa que a participação nestas atividades possa gerar".

Embora o investimento no treinamento dos trabalhadores já possa expressar uma forma de agradecimento e valorização, além de demonstrar a confiança na plena participação de todos até a aposentadoria (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013), na prática, os obstáculos são diversos, como alguns pontuados pelos entrevistados: dificuldade de locomoção (mesmo para residentes da Região Metropolitana do Recife) até à Escola de Governo e a impossibilidade de acompanhar cursos, nas modalidade remota e EAD, seja por falta de intimidade com informática ou pela ausência dos recursos (computador, celular, internet etc.) adequados à realização das formações.

Olhando-se pelo aspecto da necessidade de deslocamento não somente dentro da região metropolitana, ressalta-se que a gestora de RH do DER pontuou também a dificuldade em mobilizar as equipes de todo o estado (distritos fora do Recife) para participação de cursos presenciais na capital:

> A gente no pelo menos aqui no DER a gente é muito vinculado ao CEFOSPE. [...] Então a gente tem sempre um vínculo muito justinho, com o CEFOSPE para divulgação desses cursos. Então, como a gente tem o centro de formação, raramente um servidor sai para fazer um curso em outro lugar. [...] O que fizemos foi o curso do SEI que foi exatamente no fim de, 2019, começo de 2020. Foi um curso presencial, então pessoas as pessoas assim, representantes dos distritos mais próximos a Recife. **Eles vieram participar desse curso, não é? Mas geralmente eles não vêm. É, geralmente, eles não vêm.** E quem faz, faz agora com a modalidade à distância [GESTORA 1 – EXT. 08].

Nesse contexto em que, para além do incentivo, é preciso dar condições efetivas de participação nas formações, os trabalhadores entrevistados sinalizaram conhecer a existência dos cursos da EGAPE, mas apontaram questões limitantes à participação. Alguns servidores associam a baixa motivação para participação neles, sobretudo, à estagnação e desvalorização na carreira.

As trabalhadoras da SDSCJPVD sinalizaram enxergar essa desmotivação na sua instituição, seja pela falta de incentivo pecuniário de quem faz os cursos, seja pelo pouco conhecimento prévio (do servidor) acerca do curso ou até mesmo pelo entendimento, pelo próprio servidor, de que não há muito mais o que aprender:

> [...] **os servidores todos cansados, e a maioria sendo velhos, estão todos sem estímulo algum, pois não temos incentivo algum**. Eu tinha a iniciativa de dizer 'vamos', eu juntava um grupo e a gente ia [fazer cursos]. Tinha aquela empolgação. Mas hoje, ninguém quer não. **E eu vou ganhar o quê fazendo esse curso?** Sempre alegam isso. Então esse dinheiro tem sido um dinheiro desperdiçado, que poderia ser investido em outra coisa para ajudar o servidor**. Tem pessoas que a formação [conhecimento prévio] nem permite elas fazerem um curso desses, isso porque chegam lá e não entendem nada**. Quem tem formação, pode se sacrificar como eu fazia. Mas os meninos que são vigias mesmo, o pessoal que é nível fundamental e que não terminou nem o primeiro grau [ensino fundamental], quanto mais o segundo [ensino médio], vai fazer o que ali [EGAPE]? Não tem como. Esse investimento é um dinheiro jogado fora [TRABALHADORA 16 – EXT. 44].
>
> Então em relação à idade, o ruim é isso, **a falta de você não ter muito mais o que aprender. E o que tem que aprender?** É quando vem uma legislação nova, e que aí vem uma demanda sobre ela, e aí você vai, estuda e lê. **Mas quando eu era mais jovem, era mais interessante, mais motivante** [TRABALHADORA 7 – EXT. 05].

Essas falas vão de encontro ao que a literatura aponta, pois, embora o treinamento e o aprendizado possam ser mais demorados para trabalhadores mais velhos, ele é possível e indispensável às organizações. Além das implicações positivas para o desempenho geral das organizações, formações para trabalhadores mais jovens e mais velhos também têm um efeito motivacional (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

No mesmo sentido das falas das trabalhadoras da SDSCJPVD, dado que a grande maioria dos trabalhadores da PERPART já está aposentados, essa especificidade acaba se tornando uma barreira à motivação para participação em formações, conforme aponta o trabalhador de 61 (sessenta e um) anos de idade, com 34 (trinta e quatro) anos de serviço e já aposentado: "Sempre têm vários cursos no CEFOSPE, mas, para que serve, para mim serve para quê? Para ter no currículo, não serve mais, porque já estou aposentado" [TRABALHADOR 13 – EXT. 26].

Nesse contexto de um círculo vicioso de carência de formação (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013), nota-se que, diante de algumas necessidades técnicas específicas ao desenvolvimento do trabalho, os gestores adotaram uma postura distinta do usual. Por exemplo, quanto à implantação do Sistema SEI! no Poder Executivo do estado de Pernambuco a partir de 2018, nota-se que as 3 (três) instituições buscaram, de alguma forma, capacitar as suas equipes diante da mudança de paradigma nas rotinas e processos de trabalho, que com o sistema passaram a ser digitais/virtuais. Nas entrevistas, ficou evidente que a maior parte dos servidores, de todas as faixas etárias, viu-se diante da emergência de (re)aprender a trabalhar nesse contexto de digitalização.

Por outro lado, outros servidores continuaram a desenvolver atividades fora do sistema, como 2 (dois) dos entrevistados, um servidor do DER (trabalhador 11) e outro

servidor da SDSCJPVD (trabalhador 8), que, basicamente, levam documentos entre os setores e organizações; e a trabalhadora envelhecida do DER, que segue chefiando uma unidade, mesmo sem utilizar o Sistema SEI!. Esta mesma servidora relatou casos de colegas envelhecidos que, ao invés da readequação das rotinas diante da implementação do dito sistema, optaram por aposentar-se:

> Com essa implantação do SEI, eu presenciei muitas colegas... porque **as pessoas estranham o novo, quando não é dinheiro.** [...] **Inclusive, teve uma pessoa que trabalhava comigo e na hora do SEI, eu falei: 'aprende esse SEI aí, fulana'. E ela disse: 'que SEI, trabalhadora, eu quero ir embora daqui [DER]'**. Ela tava preocupada com o marido que ia fazer a hemodiálise. [...] **E ela se ausentou, realmente, e tirou a aposentadoria dela. Mas, realmente, houve muita resistência, e na área de Recursos Humanos também. Tem muita gente que não aprendeu e que não evoluiu, como eu [servidora não aprendeu a usar o SEI], e que faz outras coisas, menos isso.** Mas hoje, quem aprendeu se sente feliz e satisfeito [TRABALHADORA 9 – EXT. 19].

As servidoras do DER apontam, durante as entrevistas, para mudanças nas políticas e práticas de formação, ao longo do tempo, na instituição:

> P. A senhora disse que é responsável pela área de treinamento dos servidores. Existem políticas e programas de formação e treinamento para os servidores do DER?
> R. Já tiveram. Existiam dirigentes de governadores, que no seu orçamento, previam a verba para o treinamento dos servidores. **Depois, com a criação do CEFOSPE, isso foi fechando/esgotando, e sendo deixado de ter. Tinham muitos profissionais que vinham dar cursos aqui [DER]. Hoje em dia, isso não tem mais, porque tem muita burocracia. E além disso, não existe mais orçamento para pagar isso**, do ano passado para cá [TRABALHADORA 9 – EXT. 22].

Quanto às oportunidades de aprendizagem ao longo da vida, a engenheira que ingressou aos 17 (dezessete) anos no DER e hoje tem 66 (sessenta e seis) anos, revela o investimento em formação recebido na sua carreira na instituição ao longo destes mais de 47 (quarenta e sete) anos de serviço: "**Eu cresci [profissionalmente] dentro do estado, mas sempre com estudo, fazendo curso**. Inclusive, pós-graduação, fiz aqui, o estado que pagou. Entendeu? Então, o estado nos deu oportunidade, para quem quer estudar" [TRABALHADORA 10 – EXT. 02, destaque nosso].

Nessas organizações em que a força de trabalho é predominantemente envelhecida, as carreiras são mais longas e mais complexas. Nesse contexto, a ideia de aprendizagem contínua se relaciona à percepção de um indivíduo sobre o seu tempo restante de vida e as oportunidades e metas disponíveis nesse período, o que representa importante antecedente motivacional para o trabalho (KOOIJ et al., 2016).

Outro aspecto importante no combate ao ageísmo, contra o trabalhador mais velho, está na construção de um clima intergeracional positivo no ambiente de trabalho em que o compartilhamento de conhecimento contribui para níveis mais baixos de ageísmo e níveis mais elevados de satisfação e envelhecimento saudável (LAGACÉ; BEECK; FIRZLY, 2019).

A despeito das políticas e práticas de formação e aprendizagem profissional não estruturadas nas instituições investigadas, os trabalhadores trouxeram nas entrevistas a importância da troca intergeracional no ambiente de trabalho para a aprendizagem, como evidenciado nos trechos a seguir:

> P: A senhora acha que as gerações mais jovens aprendem com os mais velhos? E os mais velhos aprendem com os mais novos?
> R: Olha, eles [jovens] aprendem e a gente [envelhecidos] aprende. Em termos de tecnologia, eles estão bem mais a frente do que, eu acho que, qualquer um aqui do DER. Porém, em termos de experiência, de documentações e do cotidiano, elas aprendem muito também. Isso também depende muito do orientador [TRABALHADORA 9 – EXT. 05].

> O que eu tenho visto assim, é no que os jovens podem nos [envelhecidos] ajudar é mais nessa área tecnológica. Porque embora a gente que acompanhou [as mudanças tecnológicas], não é? Eu mexo em toda tecnologia, com a ferramenta tecnológica que é disponível, disponibilizada para o trabalho. Mas mesmo assim, eu preciso muito dos jovens que estão lá na tecnologia de informática, nesse setor que a maioria é de jovens e eles têm realmente atendido, pelo menos na minha área. Eu tenho aprendido muito nessa área, o que é o bom, não é? E também tem uma reciprocidade de informações sim. A nossa [envelhecidos] com experiência na convivência dentro das atividades que a gente exerce e a deles [jovens] na inovação. Que a gente mesmo tendo acompanhado, mas a gente sempre aprende [TRABALHADOR 5 – EXT. 10].

Nota-se que se destaca, sobretudo, a aprendizagem de competências técnicas – informática, tecnologias e sistemas – com os mais jovens enquanto acreditam ensinar bastante a estes não somente em aspectos técnicos, mas também comportamentais. Este ponto conversa com o que aponta a literatura quando afirma que as mudanças entre as gerações provocam um grande impacto na construção de conhecimento organizacional, tendo em vista um contexto de fortes e aceleradas mudanças em relação ao acesso, mediação e uso da informação e do conhecimento (JORGE et al., 2016).

Outro aspecto é evidenciado nesse contexto, a saber, o da concentração de saberes por trabalhadores envelhecidos. O diretor administrativo financeiro da PERPART, por exemplo, utilizou a expressão “Donos da PERPART” para se referir aos profissionais envelhecidos que são referência nas suas áreas e muito respeitados, inclusive, pelos líderes mais jovens, nesse contexto de trabalho devido ao domínio dos saberes:

> Os donos da PERPART, são os donos dos seus setores. Eu lembro, o **Trabalhador 5, que é uma pessoa insubstituível, ninguém substitui mesmo, é uma pessoa que manda no setor, manda no sentido de um conhecimento do setor,** então [...] mas existe de fato os donos do pedaço de cada um [GESTOR 2 – EXT. 33].

A fala do gestor, assim como outras nas 3 (três) instituições, sinaliza para uma concentração de saberes em muitos setores, o que pode ser visto como uma das consequências da ausência de políticas e programas de formação e gestão do conhecimento. Visto que não há uma política de gestão do conhecimento associada à formação e aprendizagem, cabe aos próprios servidores o treinamento de colegas, subordinados e substitutos. Nesse sentido, muitos trabalhadores envelhecidos se destacam por terem as mesmas atribuições há muito tempo, assim como por dominarem e concentrarem o conhecimento, sendo algumas vezes enxergados, até mesmo, como "insubstituíveis", inclusive, pelos seus gestores.

Uma razão para que as organizações incentivem o retardo à aposentadoria está em não perder os seus conhecimentos "do dia para a noite". Em vez disso, o conhecimento pode ser transferido para potenciais sucessores de cargos por meio de equipes intergeracionais (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013). Diante desse contexto, a superintendente de gestão de pessoas da PERPART sinalizou, inclusive, um planejamento para ações que buscam mitigar essa concentração de conhecimento:

> [...] eu tenho que perceber que realmente a idade favorece o conhecimento, eu tenho que aprender com quem é mais idoso e do mesmo jeito que o idoso também tem que pensar: 'eu posso aprender com essa pessoa e não ter essa barreira, entendeu?' Mas isso é muito complicado e eu acredito que isso tem que ser uma política [de gestão de pessoas] mesmo, uma coisa planejada, que tenha atos que sejam pensados para isso. [...] A modelagem de processo [de trabalho] é uma maneira de historiar, de manter, mas eu entendo que assim não sou eu que vou mudar isso [concentração de conhecimento], entendeu? As coisas vão mudando com o tempo mais. **Mas de fato, existem pessoas aqui, por exemplo, se morrerem, a gente perde a memória [do trabalho], entendeu? Perde completamente, [outras pessoas] não sabem... não tem quem saiba fazer**. [...] e vai ser complicado porque **os nossos servidores estão envelhecendo... A gente vê muitos que vão morrendo e a empresa não faz concurso público, e o comissionado, ele é rotativo**. **E a continuidade é que é um problema, entendeu? Então aqueles que ainda permanecem, eles têm o conhecimento, eles conhecem as pessoas, conhecem mais ou menos os processos, mas assim aí a gente fica na dependência desse conhecimento.** Aí alguns estão desconfiados, não passam conhecimento, entendeu? Porque eles querem aquele poder [do saber concentrado] ali com eles... É complicado! [GESTORA 3 –EXT. 23].

Tal aspecto poderia ser minimizado a partir da implantação de práticas de gestão da idade que, ao mesmo tempo em que atuam para manter os trabalhadores mais valiosos, também podem ajudar a superar, dentre outras questões, a perda de conhecimento organizacional e a falta de pessoal qualificado (CIUTIENE; RAILAITE, 2015). Enquanto isso

não ocorre, fica evidente que certas faculdades intelectuais nada sofrem com o envelhecimento e podem até mesmo se desenvolverem com o passar do tempo, como, por exemplo, o conjunto de conhecimentos, o julgamento prático, a aptidão para dominar situações difíceis e desembaraço verbal (ANGULO, 1980 apud HADDAD, 1986).

Assim, as organizações estudadas pecam por não investirem na formação para todas as faixas etárias e adaptarem as medidas de formação às necessidades específicas e preferências ao longo da vida dos seus trabalhadores (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013). Afinal, a capacidade de aprendizagem é inerente ao homem ao longo de toda a vida, não sendo exclusiva da juventude. No entanto, a motivação para aprender em idades mais avançadas não depende só das condições físicas e mentais do indivíduo, mas também da vontade de usar plenamente esse potencial no desenvolvimento do seu trabalho (UYEHARA, 2003).

4.3.2 Gestão de carreira e realocação

Citando os trabalhos de Naegele e Walker (2011), Armstrong-Stassen e Ursel (2009) e Boehm, Schroder e Kunze (2013) destacam no trabalho deles a importância de práticas que promovam chances de os funcionários progredirem na carreira dentro organização, independentemente da idade. No que tange à administração púbica, a gestão de carreira será amparada por planos de cargos, carreiras e remuneração (salários ou vencimentos), estabelecidos em políticas formais dentro das instituições.

Nas organizações investigadas, existem políticas de PCCV (SDSCJPVD e DER) e PCCS (PERPART). Conforme mencionado, no caso do DER e SDSCJPVD, leis complementares estabeleceram os PCCV para os seus servidores que passaram a integrar, por força de lei de reestruturação do quadro funcional existente, grupos ocupacionais e cargos genéricos (não restritos às carreiras de cada órgão, mas gerais para várias instituições do Poder Executivo), vinculados às atividades-meio do estado (PERNAMBUCO, 2008).

Tais legislações, em conformidade ao que se encontra previsto no Estatuto do Servidor Público de Pernambuco e no Decreto nº 37.935/2012, estabelecem que, para servidores do DER e SDSCJPVD, existe a possibilidade de progressão (incremento no vencimento base) na tabela salarial do servidor, seja por: tempo de efetivo exercício, formação e desempenho (avaliação periódica) (PERNAMBUCO, 2012).

Enquanto a progressão por tempo de serviço pode ser vista como valorização e estímulo à longevidade no trabalho, para os servidores envelhecidos, significa uma estagnação

na carreira a partir dos 30 (trinta) anos de exercício. No caso dos servidores entrevistados, que possuem entre 34 (trinta e quatro) e 47 (quarenta e sete) anos de serviço, todos percebiam, praticamente, o mesmo valor de vencimento, desde que completaram os 30 (trinta) anos de serviço. Ou seja, a partir disso, só houve algum incremento por força de reajuste, percebimento de gratificação de função ou pela avaliação de desempenho. No que concerne `a progressão por formação no caso dos servidores ocupantes dos cargos de níveis fundamental e médio, a maior parte já foi enquadrada (momento da publicação da lei que estabeleceu o PCCV) na última matriz – 360 (trezentas e sessenta) horas completas em cursos de qualificação. Isto significa dizer que, passados vários anos após a publicação dos PCCV, em razão da qualificação formal, esses servidores permaneceram estacionados na carreira.

Como exemplo disso, a gestora de pessoas do DER relatou como foi o enquadramento dos servidores do DER à época da publicação da legislação que estabeleceu o PCCV, criado pela Secretaria de Administração após negociação junto às representações sindicais, bem como a desvalorização do profissional diante da falta de perspectiva de ascensão profissional:

> **Quando o sindicato conseguiu com o governo esse plano de cargos e carreiras, a gente já foi exatamente para onde a gente era**. [...] Quando lançaram o plano de cargos e carreiras tinham faixas, não é? Se você tivesse 180 horas de curso, você já ia para aquela faixa, 240h e 360h, que era o máximo. **Então, eu, por exemplo, eu já tinha 360h, eu fui para aquela última faixa. Só que se eu fizesse 361h, eu não subo [progressão] mais, porque não tem outra faixa. Há 10 anos atrás eu tinha 360h, se tiver 500h, não vai adiantar de nada, não é? Eu só subo através de avaliação de desempenho.** [...] É aí, cada ano você está subindo de todo jeito, né? [...] **Só que isso gera o que um desestímulo tipo, você tem, um perfil que gosta de fazer cursos, que acha que isso vai ser bom para você. Você faz, mas tem gente que diz: 'para que eu vou fazer curso, eu vou ficar na mesma, vou ganhar o mesmo, né? Tanto faz eu fazer, como não fazer?' Isso é péssimo**! [GESTORA 1 – EXT. 30].

Por outro lado, aos ocupantes de cargos de nível superior, que, somando-se o quadro do DER e SDSCJPVD, não chegam a 100 (cem) servidores, houve a possibilidade de progressão funcional em razão da realização de cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. Essa estrutura de carreira se aproxima ao que foi preconizado por Boehm, Schroder e Kunze (2013) ao estimular, de certa forma (porque só considera iniciativas formais), que trabalhadores busquem oportunidades de desenvolvimento, incluindo a aprendizagem ao longo das vidas e das suas carreiras, independentemente de idade.

No caso do DER, muitos entrevistados sinalizaram a importância das LC nº 480/2022 e nº 481/2022, que estabeleceram medidas de valorização pecuniária aos servidores a partir de junho de 2022 (PERNAMBUCO, 2022), como pisos e reajustes de vencimentos e gratificações. A gestora de pessoas ponderou, inclusive, a ideia de como o reajuste incentivou

o desempenho de alguns trabalhadores: “Teve uma melhoria salarial agora em junho [...] A gente tem muito conflito, tipo: ‘porque eu estou aqui, trabalho e o outro não faz, não se esforça?’ Então assim, talvez com essa melhoria salarial, muita gente se animou, quem estava desinteressado” [GESTORA 1 – EXT. 48].

Já no caso da PERPART, a estagnação da carreira dos empregados foi trazida tanto pelos gestores quanto pelos trabalhadores envelhecidos. Isto, porque, ainda que o PCCS da instituição tenha passado por momentos de negociação política nos anos de 2006 e 2008, os membros da PERPART demonstraram que, na prática, não há qualquer gestão de carreira na organização, nem previsão de que existirá, conforme ilustrou o próprio diretor administrativo-financeiro nestes termos:

> R: Há uns 3 a 4 anos atrás eu tinha essa experiência de plano de cargo e carreiras de implantação do plano de carreira lá na secretária de administração. E a gente fez um estudo junto com o sindicato e implantou um formato do plano de cargo e carreira que é utilizado na maioria dos órgãos do estado. Quando a gente terminou o trabalho, criou toda a grade salarial, enquadramentos... que é o primeiro passo, você criar as grades, você faz um enquadramento por tempo de serviço, que hoje [na PERPART] está todo mundo acima de 30 anos [de serviço], está no que seria a última faixa. Mas no final das contas [...] um cargo lá atrás que foi implantado deles não funciona, e o novo não saiu do papel. Então não tem [PCCS].
> P: E tem alguma perspectiva?
> R: Eu acho que não sai mais, justamente por causa da faixa etária [dos trabalhadores]. Acho que não vai sair. Porque se você tem uma faixa etária alta, já estão no final da carreira final [...] Por outras questões, assim, não tem uma previsão de concurso público, isso da carreira [PCCS], eu acho que não vai sair [GESTOR 2 – EXT. 30].

Tal realidade se afasta do que demonstram estudos sobre a temática, pois, ainda que as perspectivas de carreira de longo prazo possam ser mais valorizadas por funcionários mais jovens, é importante fornecer aos funcionários mais velhos uma visão realista e uma imagem promissora das perspectivas do seu desenvolvimento dentro da organização. Além disso, a gestão de carreira também pode afetar positivamente o desempenho e a motivação intrínseca dos funcionários para o trabalho, a partir da percepção de que eles têm um futuro na organização; isso inclui também possíveis promoções e novas oportunidades (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

Dessa forma, no que tange a oportunidades de promoção e assunção de funções de chefia, nas 3 (três) instituições, há a existência de trabalhadores envelhecidos em funções de chefia nos níveis mais baixos (quase sempre chefias de unidade, supervisões, coordenações e funções de apoio à gestão), e na PERPART existem 2 (dois) empregados envelhecidos e aposentados ocupando cargos comissionados. A propósito, muitos dos entrevistados

envelhecidos nesta pesquisa eram chefes de unidade, coordenadores ou supervisores, sendo um deles ocupante de cargo comissionado. No caso do DER e da SDSCJPVD, destaca-se que as gestões das áreas de gestão de pessoas estão sob a responsabilidade há anos – 7 (sete) e 18 (dezoito) anos, respectivamente – de servidoras efetivas e envelhecidas.

Embora ocupem funções de chefia, a competência dos servidores efetivos parece estar necessariamente associada aos conhecimentos técnicos dos servidores. Não necessariamente, esses servidores tiveram oportunidades de formações e desenvolvimento para posições de liderança ao longo das suas carreiras. Hanashiro e Pereira (2020) e outros estudos têm evidenciado que uma das formas de manifestação do ageísmo presente nas organizações está nos obstáculos que trabalhadores mais velhos estão sujeitos a enfrentar também nos processos de promoção. Basta avaliar, nas 3 (três) organizações, o nível de liderança logo acima dos servidores envelhecidos, quase que todos ocupados por cargos comissionados. Assim, além da natureza do vínculo (fora do quadro), nota-se a predominância de lideranças mais jovens nas organizações investigadas.

Para ilustrar o que se fala, chama a atenção, por exemplo, a trajetória da superintendente de gestão de pessoas da PERPART que, num período de 7 (sete) anos, teve uma ascensão na carreira dentro da instituição que a fez sair do cargo de assessora jurídica para superintendente. Trajetória não vista entre os empregados da instituição, nem entre os servidores efetivos dos demais órgãos, nem mesmo na carreira das gestoras de pessoas do DER e SDSCJPVD (que, mesmo após tantos anos de carreira, seguem na posição de gerentes).

Desta forma, percebe-se que a diversidade etária não é fomentada nos cargos de liderança. Além disso, alguns servidores sinalizaram o descontentamento com a diferença de tratamento e cobrança por desempenho dispensado a servidores efetivos e aos cargos comissionados:

> Eu gosto de cumprir [o trabalho], e gosto do que eu faço. E já gostei muito mais da minha Secretaria [SDSCJPVD]. Eu sempre defendi e briguei pela secretaria. Hoje, eu não faço mais isso, devido às muitas decepções que eu tive nesses longos anos. **A gente faz tudo isso, mas não é reconhecido.** Eu sempre fiquei na sede e quando mudou a gestão [...] Ele [novo secretário] **trouxe umas pessoas de fora, e quando esse pessoal chega, eles ganham mais, mas não fazem o que a gente, da casa, faz. A gente sabe tudo, a gente é que trabalha. E eles não valorizam. Eles valorizam aquelas pessoas que chegam de fora, mas a gente, eles não valorizam** [TRABALHADORA 16 – EXT. 05].
>
> **Como tem a rotatividade muito de cargo comissionado, cada pessoa tem sua maneira de trabalhar. Mas dentro de uma empresa a gente tem um regimento interno, o que a gente pode, o que a gente não pode.** Então eu conheço o regimento de traz para frente, e tem pessoas que se sentem incomodadas. [...] Sabe

> por que eu me meto? Porque você hoje, você tem seu padrinho político, você sai daqui [PERPART] hoje, e amanhã, talvez você vai para outro local. Eu, se eu saísse e minha empresa afundar, eu afundo junto com ela [TRABALHADORA 14 – EXT. 01].

Vale realçar que essa falta de continuidade da gestão (mudanças ocasionadas pela mudança de governo, ou mesmo dentro de um mesmo espectro político) parece ser um empecilho à implantação de políticas e práticas de gestão de pessoas contínuas e duradouras nas instituições públicas. Exemplo disso é que, após a eleição de 2022, um novo grupo político assumiu o Governo do estado, após 16 (dezesseis) anos de atuação do grupo anterior, e isso implicou uma mudança profunda e imediata nas lideranças em todos os órgãos, até mesmo nos estudados.

Boehm, Schroder e Kunze (2013) destacam também que, se os perfis de capacidade dos funcionários não correspondem mais às suas tarefas atuais ou descrições de trabalho, a realocação pode ser uma estratégia promissora de intervenção. As organizações podem, então, sistematicamente, verificar e alinhar as habilidades dos trabalhadores às suas atribuições, de maneira a estimular o desempenho e prevenir possíveis problemas de saúde.

Apesar da importância de se levarem em conta as especificidades e competências dos funcionários mais velhos para adequar papéis ou tarefas onde eles podem usar melhor as habilidades e experiências deles (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013), as políticas, legislações e instruções de serviço não preveem mudanças de posto/atribuições como resposta a restrições de desempenho ou por outro motivo para obter um melhor ajuste pessoa-trabalho.

As atribuições, ao menos em tese, estão associadas aos cargos dos trabalhadores. Entretanto, no caso do DER e da PERPART, os gestores pontuaram a existência de práticas de adequação de atribuições às necessidades do trabalhador. Essa adequação se pode dar em razão do funcionamento do setor de trabalho (casos de conflitos), ou em razão das necessidades de trabalhadores envelhecidos, conforme pontua o diretor administrativo-financeiro da PERPART ao ilustrar um destes casos:

> Eu me lembro Sr. [nome preservado] [...] que é uma pessoa que tem um problema de coluna, [...] acho que está entre 70 [anos de idade] ou mais, bem perto de 80 [anos]. Ele fica na folha de pagamento e tem a função dele que é levar documento. Se isso é o melhor potencial dele, eu acho que não é. Mas ele já viveu, está satisfeito com isso. Ele faz isso. Então, a gente [gestão] leva dessa forma. Todo mundo acaba tendo atribuição, se aquela atribuição é pouca coisa [...] [GESTOR 2 – EXT. 13].
>
> P: Essa adequação à nova necessidade tem a ver com a idade... ou com o perfil do trabalhador?
> R: as duas coisas. [Há na PERPART] Excesso de mão-de-obra, e às vezes a maioria da demanda varia pelo que ele [servidor] está disposto a oferecer. No geral é isso.

> Não adianta chegar e pegar Sr. [nome preservado] e botar no atendimento ao público, que ele não vai [...] Primeiro que ele não quer e segundo, que ele não vai dar conta dessa situação. Mas eu acho que parte mais do trabalhador, quando eles querem, a gente não é muito [rigoroso em não autorizar]... Quantas vezes chega uma pessoa, e diz: 'não quero mais ficar no setor, por problema pessoal, eu não vou lá, não estou fazendo nada'. [...] Como também tem alguns que não querem: 'eu estou trabalhando demais lá atrás, não quero, eu não quero ficar lá, não'. Então, tem uns casos [GESTOR 2 – EXT. 15].

A PERPART se destaca no que tange a iniciativas de realocação devido à sua natureza, tanto no âmbito interno quanto no ambiente extraorganizacional. A maior parte dos seus empregados atua hoje em outras organizações que guardam maior correlação entre as competências e a experiência e formação dos trabalhadores. Essas práticas de realocação se aproximam também das dimensões de arranjos alternativos de trabalho e gestão de acomodações nos locais de trabalho.

Tais práticas, ainda que não amparadas por políticas formais, aproximam-se das medidas compensatórias em resposta às restrições de desempenho previstas na literatura ou a adequações entre atribuições e local de trabalho. Nesse sentido, os trabalhadores são inseridos em novos locais de trabalho que garantem um melhor ajuste entre demandas de trabalho e potenciais realizações individuais.

Tais ajustes podem afetar positivamente a motivação, saúde e desempenho dos trabalhadores até a sua aposentadoria. Para tanto, os gestores devem conhecer as habilidades e perfis de saúde dos seus trabalhadores, bem como os requisitos de cada função. Além disso, é indispensável que as práticas de gestão de carreira e recolocação estejam associadas com outras dimensões da gestão da idade, como formação, práticas, horários e arranjos flexíveis de trabalho e gestão da saúde e acomodações no local de trabalho (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

4.3.3 Horários de trabalho flexíveis e arranjos alternativos de trabalho

Os trabalhos de Naegele e Walker (2006; 2011) e Walker (1999) preveem, como dimensão da gestão da idade, práticas que oferecem maior flexibilidade no tocante às jornadas e horários de trabalho, de forma a refletirem as mudanças nas preferências de trabalho ao longo da vida dos trabalhadores. No entanto, não há nenhuma previsão nas políticas de gestão de pessoas que permita horários e cronogramas de trabalho flexíveis, em nenhuma das 3 (três) instituições investigadas. Ao contrário, a jornada dos trabalhadores está atrelada ao seu cargo

e fixada – do início ao final da carreira – em 6 (seis) horas diárias, no caso do DER e SDSCJPVD, e em 8 (oito) horas diárias, no caso da PERPART.

Apesar disso, no caso da PERPART, o diretor administrativo-financeiro expôs que, ainda que não haja previsão legal (política), há uma prática que permite a flexibilização do horário de trabalho, diante da identificação da necessidade específica de algum empregado:

> Eu vou colocar aqui a questão da flexibilização de horário. [...] Tem servidores que tem problemas de saúde que vão ter que ser afastados por mais de 15 dias. Só que eles já são aposentados. E a gente não pode, né? Se a gente afastar, eles não vão receber o salário porque já são aposentados, não vão para o INSS... **Então [a gente] tenta flexibilizar os horários. [...] A gente tem um excesso de mão de obra na empresa, então a gente pode flexibilizar, pode facilitar, então dá um pouco menos de atividade em respeito, ver horário** [...] [GESTOR 2 – EXT. 12].

Nesse cenário, os trabalhadores envelhecidos dividiram-se no que concerne à adequação da distribuição do tempo de trabalho de suas jornadas atuais diante das mudanças durante a sua vida profissional. A servidora do DER sinalizou que sua jornada de 6 (seis) horas a possibilitava conciliar o trabalho com outras atribuições de ordem profissional e pessoal, mesmo após mais de 40 (quarenta) anos de serviço:

> **Desde que eu entrei no DER são 6 horas.** [...] Hoje vai voltar o ponto, e antigamente, a gente batia o ponto. **Desde que eu entrei, são 6 horas de trabalho. Eu sempre conciliei com as minhas coisas**, não é? **Eu gosto de trabalhar aqui porque são 6 horas, você tem praticamente o horário que é a manhã no dia, na parte da tarde para fazer minhas coisas [pessoais].** Teve uma época que eu fazia também hora-extra, aí trabalhava até mais de 2h da tarde [...] [TRABALHADORA 12 – EXT. 30].

Ao contrário desta servidora, que ilustrou como a jornada dela lhe permite conciliar trabalho e demandas pessoais, a trabalhadora da PERPART apontou que a mudança ao longo da carreira, de 6 (seis) horas para 8 (oito) horas diárias (diante das reestruturações do quadro devido à extinção dos órgãos de origem), não foi uma coisa boa diante das suas novas necessidades de vida. Apesar disso, corroborando o que apontou o diretor administrativo-financeiro da organização, ela denota ter certa flexibilidade de horário nessa etapa da vida, em que divide com a filha as responsabilidades da criação da sua neta. Ou seja, certa flexibilidade nos horários de chegada e saída, ainda que a jornada semanal tenha que ser cumprida, possibilita-lhe o desempenho de um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal:

> **Então o horário mudou, como você mesmo viu... teve uma época da minha vida que foi 6 horas [antes da extinção do seu órgão e incorporação do quadro pela**

> **PERPART]. Era muito bom! Você tinha tempo de ficar com seu filho, levava para a escola, voltava comigo, eu estava em casa.** Eu estava a tarde inteira com ela [filha]. Hoje [...] quem fica com a filha dela [filha], sou eu. **[Hoje] Tenho mais liberdade de chegar tarde, sair cedo. Eu sempre brinco, eu tenho hoje o direito de dizer: 'hoje eu só vou chegar às 8:30 para o chefe. Por quê? Porque eu deixaria minha neta na escola,** ela não acordou na hora certa [...] Eu conquistei um espaço... não de liberdade, mas de poder pedir, ou de avisar [...] hoje eu me dou o direito de dizer: 'hoje eu vou passar a manhã no médico para minha filha [...] [TRABALHADORA 15 - EXT. 35].

De acordo com estudos, diante da dificuldade para gerenciar responsabilidades profissionais e não profissionais, até mesmo trabalhar em casa pode representar outra maneira de criar mais flexibilidade no horário de trabalho, permitindo que os funcionários equilibrem as necessidades de trabalho com responsabilidades familiares (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013). Apesar disso, nas instituições investigadas, o trabalho remoto só se deu em decorrência da necessidade de isolamento social diante da pandemia da COVID-19 nos anos de 2020 e 2021. Destaca-se que, no âmbito do Poder Executivo do estado de Pernambuco, poucas são as organizações com políticas de regulamentação do trabalho remoto (SCGE, ATI, PGE etc.).

Nesse cenário, no período em que foram realizadas as entrevistas no DER, a gestão de pessoas estava implantando o sistema de catraca eletrônica. A catraca em questão estava sendo implantada somente no prédio sede (Recife), não se estendendo aos distritos do DER, na qual o ponto de frequência dos servidores é registrado via reconhecimento facial. Tal processo estava gerando algum desconforto em alguns trabalhadores a ponto de surgir, espontaneamente, durante as entrevistas, relatos como o demonstrado a seguir:

> **Eu sempre digo: 'para eu trabalhar, eu não dependo de catraca'. O que eu levo, eu faço em casa. Mas se tem que ser, será. Eu vou ter que me adequar e me adaptar, porque não é um cartão de ponto que vai trazer resultado, não. É um chegar e realizar o que tem que ser feito, e ver com a minha equipe o que será feito.** [...] Isso causou um terrorismo aqui. [...]No final da história, não sei qual foi o estudo e objetivos que a diretoria do RH fez em relação a isso [catraca]. Os funcionários estão sem vir? ou estão relapsos? É preciso que os funcionários estejam aqui, embora não produzam? Porque se eu não produzo sem ponto, é do mesmo jeito com ou sem ele, mas a catraca tá aí. [TRABALHADORA 9 – EXT. 07].

No caso da SDSCJPVD, a gestora de pessoas sinalizou que há, por vezes, conflito de entendimento, entre gestores e servidores, quanto à jornada que deve ser desempenhada para aqueles que recebem gratificação pelo desempenho de alguma função, independentemente de idade:

> Às vezes, o próprio secretário diz: 'não, o horário vai ser esse'. Mas lá embaixo, **a gente esbarra com a legislação, que diz que são 6h [diárias] de trabalho. E aí cada função [gratificada] tem que dar 8h [diárias]. E aí tem gestor que diz: 'mas não tem função gratificada? tem que dar 8h de trabalho'. E aí o servidor vai para o sindicato, e o sindicato vem em cima da gente. E a função gratificada não é o caso de se passar do horário, ela é para se atribuir a uma função.** Então a gente esbarra muito nesse tipo de situação. E ainda existem gestores que tiram função, que devolvem o servidor, pelo mesmo ter resistência [a cumprir 8h diárias] em alguma gestão. Por exemplo, é trocado o gerente de determinada área. E o servidor fazia determinado horário, e o gestor dizia: 'não, mas para trabalhar comigo, eu quero 2 horários'. E por mais que venha o sindicato e diga que não possa, daqui um mês, obviamente, o gestor não se sentirá bem [GESTORA 4 – EXT. 45].

Assim, diante da especificidade da administração pública, esses arranjos de jornadas flexíveis de trabalho para adequação às necessidades do trabalhador nem sempre encontram amparo legal. No entanto, embora as jornadas estejam atreladas aos cargos, sabe-se que alguma flexibilidade existe, até mesmo porque, quando esta é para beneficiar a organização – horas-extras, jornadas estendidas –, esse debate sequer é suscitado por gestores.

4.3.4 Gestão de saúde e acomodações no local de trabalho

A dimensão de Gestão da saúde relaciona-se às iniciativas que observam idade e as respectivas acomodações no local de trabalho, bem como uma ótima organização e (re)desenho de processos e locais de trabalho para garantir saúde e capacidade para o trabalho dos funcionários, em longo prazo (NAEGELE; WALKER, 2006).

Nesse contexto, o envelhecimento do trabalhador não é visto como uma forma de doença, e, sim, somente como um processo biológico. Stucchi (2000) acrescenta que o envelhecimento e a diminuição da capacidade física não levam a um declínio da atividade mental e das faculdades intelectuais do trabalhador mais velho. Trabalhadores com 50 (cinquenta) anos ou mais, necessariamente, não tiram mais licenças médicas do que os seus colegas de trabalho mais jovens de acordo com Boehm, Schroder e Kunze (2013).

Assim, parte-se do entendimento de que as práticas de gestão concebidas para os trabalhadores mais velhos, embora necessárias, podem ser indesejáveis por esses sujeitos, por serem percebidas como indicativo de que estes pertenceriam a um grupo social desvalorizado que necessitaria de atenção especial. Além disso, elas só se mostrarão efetivas ao prolongamento da vida no trabalho se forem adotadas para todos os trabalhadores, independentemente do *status* ocupacional ou idade, caso contrário, estes trabalhadores mais

velhos se sentirão impedidos de construir uma identidade social positiva (HENNEKAM; HERRBACH, 2015; CEPELLOS, 2018).

Nesse contexto, os entrevistados pontuaram a inexistência, nas 3 (três) organizações, de políticas e práticas organizacionais para promover a saúde e a capacidade para o trabalho dos funcionários em longo prazo, tampouco para (re)desenho dos processos de trabalho. Destaca-se que, no estado de Pernambuco, é atribuição do Instituto de Recursos Humanos (IRH) gerir: o Sistema de Assistência à Saúde do estado de Pernambuco (SASSEPE) e o serviço de perícias médicas e de segurança do trabalho (IRH, 2023). Dessa forma, a abrangência do IRH alcança os servidores do DER e da SDSCJPVD, devido à natureza dos vínculos estatutários.

Na particularidade de cada instituição investigada, os relatos expõem casos de adoecimento, vícios e licenças médicas no contexto de trabalho. Por exemplo, a gestora de pessoas do DER sinalizou ter ciência de casos de alcoolismo entre servidores. Ainda assim, nem no IRH, nem no DER, há políticas e práticas de atenção à saúde do trabalhador. Isto ocorre, apesar da importância da gestão da idade para evitar problemas (crônicos) de saúde entre os funcionários, para manter a sua produtividade e capacidade de trabalho (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

Já acerca da adequação das acomodações dos ambientes de trabalho, as respostas foram variadas entre os entrevistados. Os trabalhadores da PERPART, em sua maioria, assim como os gestores, pontuaram que as condições de trabalho são boas em termos de ambiente, mobiliário, ventilação, iluminação, equipamentos. Diferentemente das outras 2 (duas) organizações, por ter um regime celetista, a PERPART cumpre requisitos previstos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), por isso, a superintendente de gestão de pessoas pontuou a atuação do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) e da CIPA na instituição:

> Tem esse SESMT [Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho] que trabalha a questão da conscientização com a segurança e saúde no trabalho para todos. O SESMT é para todos... inclusive a gente ta tendo uma preocupação que é uma responsabilidade, uma responsabilidade subsidiária com terceirizados, né? Porque o terceirizado ele não é ele, presta serviço aqui, mas o real empregado dele é uma empresa contratada não é, mas assim, aqui também é um ambiente de trabalho deles, entendesse? Então assim a gente tem que ter cuidado para formalmente não haver ingerência e também para a gente não, não tá é Mas a gente também tem que ver aqui. As pessoas todas são pessoas, não é? E o ambiente é igual, então é parando para ver esse tipo de coisa a gente pode fazer políticas que acolham todos, assim como tem uma política própria para o CTD, não é uma própria que pode ter uma própria dos idosos, próprios dos jovens, pode ter também um que abarque todo mundo [GESTORA 3 – EXT. 21].

A ONU (2021a) e diversos autores da temática sobre gestão da idade destacam a importância da promoção da saúde e bem-estar na velhice para a criação de um ambiente de trabalho produtivo e favorável aos trabalhadores. Para tanto, a gestão de saúde deve atuar preventivamente, fornecendo condições seguras de trabalho que previnam acidentes, lesões no local de trabalho e doenças ocupacionais (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013). Apesar disso, a trabalhadora da PERPART apontou problemas graves no que diz respeito às acomodações de trabalho do seu setor:

> P: Em termos de ambiente e condições de trabalho?
> R: Péssimo! Sem nenhum conforto, nenhuma condição mínima... Eu saí daquela sala do trabalho por causa dessa água das chuvas. Goteiras, ratos... a água chega até na porta da sala, para entrar, tinha que entrar na água...Às vezes quando tem um motorista em um carro, entra de ré...Nesta [sala] que eu estou, o clima, o ar-condicionado pegando fogo... não é só o filtro... mas melhorou mais essa semana, está mais ou menos...realmente não tem [boas condições] não, isso aí eu reclamo a qualquer pessoa... mofo, muito mofo... paredes mofadas, os armários são na parede, muito mofo. Houve muita reclamação nessa época de chuva, e não tem não... porque depende do orçamento do governo, né? [TRABALHADORA 15 – EXT. 32].

Enquanto isso, o DER estava em reforma durante o período de coleta de dados deste estudo, e a expectativa era de que a reforma (há muito tempo aguardada) possibilitasse melhores condições de trabalho e que estivesse finalizada até o final de 2022. A gestora de pessoas pontuou a importância dessa reforma para o trabalho em si (a partir da solução de problemas sérios de estrutura) e para a satisfação dos trabalhadores:

> **Daqui pro fim do ano [2022], o DER está novo. É isso, assim renova também a gente**. É, embora a gente [RH] esteja esse modelo [de ambiente] já há uns 4 anos, [...] muita gente não estava com esse modelo: com mesas modernas, cadeiras mais confortáveis, não é? É isso, **acho que renova muito. A cabeça da gente não é? O bem-estar.** É importante [GESTORA 1 – EXT. 14].

A literatura aponta para a ideia de que os programas de promoção da saúde – incluindo educação em saúde, triagem e intervenções, programas de condicionamento físico, bem como gestão do estresse dos funcionários – implicam uma importante redução do absenteísmo e maior motivação e satisfação no trabalho (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013). Apesar disso, quando questionada sobre políticas e práticas de atenção à saúde do trabalhador, a gestora de pessoas da SDSCJPVD apontou que, para solucionar questões importantes de saúde do quadro de trabalhadores envelhecidos, a saída era justamente o afastamento do trabalho:

> A gente [gestão de pessoas] foi meio que 'forçada' a criar [esse movimento de atenção à saúde]. Como eu tinha [quadro envelhecido], eu tive que criar uma área social na minha gestão. Graças a Deus, **a gente conseguiu através de diversos órgãos, aposentar e tratar alguns [servidores].** Mas nós tínhamos servidores com esquizofrenia e com problemas com drogas. Então [...] a gente conseguiu tratar e dar encaminhamento para a aposentadoria. Hoje, eu não vou negar. Eu acho que uns 4 ou 5 servidores envelhecidos estão nessa área social, e alguns deles têm problemas de saúde mental e tomam remédio controlado. Mas é um problema de saúde mesmo, e não é aquilo que aposenta por invalidez. [...] Eu tenho um programa [...] mais de uma forma de encaminhamento, de acompanhamento junto à família. **E vamos acompanhando esse servidor até tentar ver todos os meios de conseguir aposentá-lo. Recentemente, tivemos alguns servidores com problemas com drogas e álcool. Nós demos o devido apoio, encaminhamento e tratamento. Então o problema vai acontecendo e eu vou tratando o que vai acontecendo, já que não tem aquela estrutura profissional.** Mas eu pego o profissional que eu tenho e pego aquele problema, e até então, nós temos atendido no nosso quadro [GESTORA 4 – EXT. 49].

Nesse contexto, enquanto a gestora de pessoas apontou, mesmo que de forma não institucionalizada, enxergar resultados positivos nas ações que a Instituição vem realizando, a servidora envelhecida da SDSCJPVD expôs o descaso que enxerga como os servidores são tratados:

> [...] **eu digo que aqui é uma secretaria de "desassistência" social. Porque de assistência, não tem nada.** [...] Porque nós [servidores] saímos daqui [da sede] e eu trabalhei na gerência de combate ao crack e outras drogas. [...] Mas a droga era da gente [servidores] também. Então a gente saía daqui para os municípios, para gastar, pagar diária, para combater o craque e outras drogas no interior do estado. No entanto, dentro da secretaria, tem muita gente com problema de drogas e de vícios. **E ninguém faz nada**, entendeu? **Tem pessoas que bebem e que usam drogas, e eles não combatem aqui dentro,** para depois ir para lá fora [sociedade]. Então eu falo, porque eu sou antiga, e eu tô vendo isso [...] **e aqui dentro, que também tá precisando?** E aí eu não entendo. E é **como digo ultimamente: é a secretaria de 'desassistência', porque de assistência, não tem nada** [TRABALHADORA 16 – EXT. 25].

Os relatos colhidos nas 3 (três) organizações se distanciam do que aponta a literatura, segundo a qual as organizações que quiserem reter e manter a capacidade de trabalho dos trabalhadores envelhecidos devem implementar programas preventivos de promoção da saúde ao longo de toda a carreira profissional, avaliando-as regularmente e, dependendo dessas avaliações, tomando medidas preventivas. Os problemas de saúde são também um preditor para decisões precoces de aposentadoria por parte dos trabalhadores mais velhos (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

4.3.5 Avaliação de desempenho e remuneração

Na abordagem de gestão da idade, a dimensão de avaliação de desempenho e remuneração se refere a uma remuneração justa, não discriminatória, e a uma avaliação de desempenho potencialmente específica para a idade que trazem recompensas para as realizações dos funcionários (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013). Dessa forma, no que tange às instituições investigadas, a avaliação de desempenho dos servidores do DER e da SDSCJPVD se dá, anualmente, via SGD, e segue critérios estabelecidos em legislação própria – Decreto nº 39.710/2013 – segundo os quais a avaliação se relaciona ao desenvolvimento na carreira. O resultado positivo da avaliação do desempenho funcional do servidor implica um pequeno incremento no vencimento-base diante da mudança de nível (PERNAMBUCO, 2008), conforme pontuou a gestora de pessoas do DER: "os aumentos que a gente tem são aumentos de acordo com a avaliação de desempenho, que são muito baixinhos, na verdade, não é aumento salarial, é um 'degrauzinho' que você sobe na sua carreira" [GESTORA 1 – EXT. 27].

Embora siga parâmetros gerais (independentemente de idade), o formato em que acontece a avaliação de desempenho no estado, para servidores efetivos, é importante para valorização profissional e para dirimir estereótipos de desempenho atribuídos aos trabalhadores mais velhos. É um estereótipo de idade predominante que veicula a ideia de que os trabalhadores mais velhos apresentam desempenho inferior aos dos seus colegas mais jovens, seja devido ao declínio de habilidades mentais ou físicas, seja pela resistência às mudanças (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

Ao contrário do que se pensa, existe uma complexa relação entre idade e produtividade; existe um rico corpo de pesquisa que aponta para a ideia de que, na realidade, não há evidência de um declínio relacionado à idade, embora atributos mudem com a idade (WELFORD, 1992). Na realidade, certas faculdades intelectuais se revelam mais sensíveis ao envelhecimento, como, por exemplo, a faculdade da memória e observação, a capacidade de concentração, a agilidade intelectual e a faculdade de associação (ANGULO, 1980 *apud* HADDAD, 1986).

Uma das etapas da avaliação de desempenho em ambas as instituições é a avaliação da chefia imediata do servidor, que tem peso 6,0 (seis vírgula zero) enquanto a autoavaliação tem peso 4,0 (quatro vírgula zero). Os critérios avaliativos são definidos *a priori* para diminuir a subjetividade dessa avaliação, embora se saiba que ela está presente no processo. Quanto a

este aspecto, a literatura aponta que avaliações subjetivas feitas pelos supervisores do funcionário podem ser propensas ao viés de idade. Consequentemente, para as organizações, parece fundamental o uso de maneiras de avaliar o desempenho dos funcionários de forma não discriminatória, independentemente de idade (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

No caso da PERPART, não existe nenhuma política ou prática de avaliação de desempenho dos servidores, ainda que esta seja uma importante etapa para que o desempenho seja recompensado de forma justa (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

Por fim, uma realidade comum às 3 (três) instituições é a desvalorização da remuneração ao longo da carreira. Uma vez que as políticas e programas de gestão de carreiras e de valorização são escassas, os servidores envelhecidos das 3 (três) instituições – DER, PERPART e SDSCJPVD – viram os seus vencimentos caírem ao longo dos anos, a ponto de as suas necessidades básicas ficarem comprometidas, conforme apontado pela servidora do DER:

> Lógico que dinheiro é bom, porque a gente tem que se sustentar, não é? Principalmente, a gente que chega a certa idade, também precisa de medicação que é cara [...] tem colega nosso que faz pena [...] que fala: 'nunca mais tive oportunidade de fazer uma feira, como fazia antigamente'. Por quê? Saiu [se aposentou] praticamente com um salário-mínimo. Então você passa 40 anos na repartição, e a pessoa ter que sair assim, sabe? [TRABALHADORA 12 – EXT. 23].

Tal aspecto reforça o entendimento de que o aumento da longevidade, as reformas da previdência e o prolongamento da permanência dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho devem ser acompanhados por políticas e práticas que respeitem e valorizem essa participação nas organizações (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

4.3.6 Transição para a aposentadoria

A aposentadoria é o próximo passo lógico para a carreira de qualquer trabalhador, dessa forma, uma transição suave entre a vida profissional e a aposentadoria é benéfica tanto para a organização quanto para os trabalhadores (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013). Flynn (2010) aponta para a ideia de que os planos de aposentadoria dos indivíduos são influenciados por uma série de fatores, tais como direitos trabalhistas, provisão de valores de aposentadoria, influência familiar e os incentivos exercidos pelos empregadores, sendo que a aposentaria aqui não é entendida como decisão, mas, sim, como processo multidimensional, sendo influenciada numa perspectiva de curso de vida pelo próprio indivíduo, pela família,

pelas organizações e expectativa de carreira e pelo contexto social (HELAL; NOBREGA; LIMA, 2021; SILVA; HELAL, 2017).

Nas organizações estudadas, nota-se a inexistência de políticas e práticas pensadas para possibilitar uma transição suave da vida profissional para a aposentadoria. No que tange ao PPA, somente 2 (duas) servidoras do DER, sendo uma delas a gestora de pessoas, a qual tem 51 (cinquenta e um) anos de idade, sinalizaram já terem feito o curso durante a pandemia.

Nesse contexto de trabalhadores envelhecidos, aposentáveis (DER e SDSCJPVD) ou já aposentados (PERPART), ficou evidente o peso da questão financeira no retardo da decisão da aposentadoria ou do parar de trabalhar definitivamente (no caso da PERPART, os trabalhadores já são aposentados). Parar de trabalhar significa perder gratificações, benefícios e/ou planos de saúde. Nesse contexto de escassez, alguns trabalhadores sinalizaram, inclusive, conciliar as suas jornadas de trabalho nas repartições públicas com outras atividades para complementação de renda.

Ainda que, de acordo com a literatura, uma transição abrupta para a aposentadoria possa ser problemática, as questões financeiras vêm sendo determinantes na permanência dos trabalhadores, conforme depoimento da servidora do DER, que aguarda a aposentadoria compulsória, de 72 (setenta e dois) anos:

> P: A senhora não se aposentou porque não quis?
> R: Não. Isso que eu vou dizer, você com certeza também ouvirá de outros [servidores]. Foi mais por uma questão financeira, não somente eu, mas muitas outras pessoas também não se aposentam aqui, por isso. O salário veio dar uma melhorada agora [aumento de junho/2022]. [...] Porém, teve um tempo que a minha gratificação [chefia de unidade] era maior que o meu salário. Hoje, a minha gratificação é de R$1200. Eu nem sei quanto é o salário hoje. [...] Até porque o salário é pequeno, eu tenho que ter responsabilidade. [...] E se eu me aposentar hoje, eu deixo de ter os R$1200 de gratificação, para ter R$179 [estabilidade] somente [TRABALHADORA 9 – EXT. 32].

Tal situação conversa com a ausência de outras políticas de gestão de pessoas, já sinalizadas neste estudo, que possibilitem um maior conforto financeiro ao trabalhador envelhecido no final de carreira; logo, a relevância das ações integradas de gestão da idade também está no processo de preparação para a aposentadoria, para que organizações e trabalhadores, efetivamente, planejem uma pós-aposentadoria bem-sucedida (HELAL; NOBREGA; LIMA, 2021).

Quando os gestores de pessoas das 3 (três) organizações foram questionados sobre a razão da continuidade do trabalho de pessoas que já são aposentadas (PERPART) ou já têm os requisitos à aposentadoria voluntária (e percebem abono permanência previsto na LC nº

56/2003), o apontamento para a necessidade financeira dos trabalhadores foi unânime. Quanto ao percebimento do abono permanência, a trabalhadora do DER acrescentou a seguinte informação:

> P: A senhora recebe Abono permanência?
> R: Sim. Porque eles colocam não é abono permanência [...] é como se tivesse o salário livre de retirada, não é?
> **P: Isso influencia na decisão da aposentadoria?**
> **R:** Sim. **Impacta, porque na aposentadoria vai tirar, não é? Aí é 2, não é? Porque se agora, se você não tira nada do que se ganha quando aposentaria, passa retirar, impacta** [TRABALHADORA 10 – EXT. 34]

A influência do recebimento do abono benefício foi explorada em estudos anteriores, como o de Lima (2017), segundo o qual, mesmo aptos (requisitos legais) à aposentadoria, os servidores, por não se sentirem preparados, não visualizam essa possibilidade num curto espaço de tempo, fato que favorece a adesão ao abono permanência. Além disso, perdas financeiras e o suporte familiar aos dependentes também influenciam diretamente a permanência no trabalho.

Segundo o levantamento feito pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 1998, nesse ano, um idoso contribuía, em média, com aproximadamente 53% (cinquenta e três por cento) do rendimento familiar. Embora a maior parte dessa renda fosse proveniente dos benefícios previdenciários, a contribuição da renda do trabalho chegava a 29% (vinte e nove por cento) da renda do idoso. Outra variável importante na determinação dessa contribuição é o fato de o idoso ser chefe ou não. Em 1998, se o idoso fosse chefe, a contribuição da sua renda na renda familiar subia para 68% (sessenta e oito por cento), e se não o fosse, declinaria para 36% (trinta e três por cento). Se a mulher fosse chefe, essa contribuição ainda seria maior do que a masculina (CAMARANO, 2017). Por esse motivo, como a aposentadoria traz perda de rendimentos, o compromisso financeiro que o aposentado tem com a família é um fator preponderante para o adiamento da decisão de deixar o emprego (HELAL; NOBREGA; LIMA, 2021).

No serviço público, esse fenômeno pode ser visto no quantitativo de servidores que permanecem trabalhando mesmo após cumprirem os requisitos necessários à aposentadoria voluntária, uma vez que o valor correspondente ao abono permanência (fim dos descontos da previdência na folha de pagamento) e outros benefícios (gratificações, subsídios nos planos de saúde, auxílios alimentação e transporte) tornam-se relevantes à composição da renda familiar. Boehm, Schroder e Kunze (2013) destacam evidências na literatura sobre a temática de que a perda abrupta do trabalho pode causar sofrimento psicológico com potenciais efeitos

negativos no bem-estar, satisfação, ou saúde do trabalhador. Somadas a este cenário, estão remunerações muito baixas que sequer possibilitam a subsistência do servidor que se aposenta.

Husic e colaboradores (2020) destacaram que alguns trabalhadores da mesma faixa etária podem estar mais dispostos a aproveitar as iniciativas de políticas incentivadoras do retardo da aposentadoria do que outros. Nesse contexto, o diretor administrativo-financeiro da PERPART falou sobre um movimento de incentivo à aposentadoria (afastamento definitivo do trabalho) que a gestão tentou implementar na organização sem sucesso:

> A gente tentou implantar um incentivo a aposentadoria, de fato, não é para que eles aproveitassem a aposentadoria de fato. Se aposentado, se desligar da empresa, vou dizer assim. Porque hoje, todos eles [...] 99% da PERPART já é aposentado [...] **E todos eles estão amarrados na necessidade do trabalho por conta de questões financeiras, principalmente o plano de saúde**. Problema hoje da população brasileira é saúde. E aí eles ficam, vão ficando na empresa enquanto deveriam estar aproveitando (a vida), não é? A gente tentou implantar um sistema de incentivo, mas devido as dificuldades diárias acabou que não foi muito à frente [GESTOR 2 – EXT. 21].

Uma aposentadoria gradual pode permitir aos trabalhadores lidarem melhor com a nova situação, identificando novos papéis e atividades na vida (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013). No entanto, os gestores da PERPART demonstraram preocupação em como as mudanças na legislação previdenciária brasileira vão atingir os trabalhadores da instituição, que, mesmo já aposentados, seguem trabalhando devido ao salário, gratificações e plano de saúde:

> [...] a lei da reforma previdenciária, que diz que depois de 2019, quem se aposentar, tem que se desligar... Enxergo como um algo interessante, porque se você aposentar, vai aproveitar sua aposentadoria, mas infelizmente com a saúde pública...Na realidade dos funcionários é PERPART. Eu sei que não dá para eles pararem por conta das necessidades.... se tivesse pelo menos uma saúde pública é boa voltado para os idosos. [...] Eu acho que muitos se desligariam. Não adianta eu fazer um programa de incentivo [à aposentadoria] [...] por conta da realidades salariais e as necessidades básicas, principalmente de saúde. [...] Eles não iriam trabalhar aqui mais entendeu, eles não iam ta se sacrificando, até psicologicamente, não é só fisicamente [...] 'Eu trabalhei a minha vida toda e não posso ir'. Quer ficar em casa descansando... mas assim eu acho que o que pesa, um peso para todo brasileiro. Para parar a atividade de curtir a terceira idade. Por falta de saúde pública. Para eles, remédio absurdo de caro, um plano de saúde absurdamente caro, porque quando você vai para o [sistema de saúde] público, você morre. Não resolve a situação. Na minha opinião, [a aposentadoria] seria melhor para gestores e funcionários, porque gestores não estarem com pessoas insatisfeitas, que estão [trabalhando] por obrigação, por necessidade. E estaria só com aquelas pessoas que estão querendo trabalhar. [GESTOR 2 – EXT. 22].

Husic e colaboradores (2020) recomendam, em termos de gestão da idade, o apoio à aposentadoria tardia, se a saúde e a capacidade para o trabalho dos trabalhadores forem satisfatórias. No entanto, nas 3 (três) organizações é a necessidade financeira que vem sendo determinante à permanência dos envelhecidos em atividade. Por esse motivo, na PERPART, todos os trabalhadores envelhecidos entrevistados (que já são aposentados) falaram sobre a expectativa de um Programa de Demissão Voluntária por parte do governo para poderem parar de trabalhar:

> Me refiro aqueles que realmente ficam por conta da necessidade. Também tem uma situação que o acordo coletivo dá estabilidade, a empresa não demite espontaneamente. Ficam todos aguardando que o governo sinalize um PROGRAMA DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA, que seja vantajosa [...] hoje mais de 2/3 do quadro está aposentado, destes, 1/3 diz que se tivesse demissão voluntária já tinha ido embora. Então é isso que acontece muitas vezes, a nossa situação de quadro envelhecido por conta disso, porque não tem um programa de governo ou da empresa [...] então todo e qualquer programa que houver para incentivar o pessoal a se aposentar, tem que vir do governo do estado [TRABAHADOR 5 – EXT. 07].

Visto que se sabe que o contexto brasileiro é permeado por forte responsabilidade "afetivo-moral-financeira" intergeracional dentro das famílias, os trabalhadores envelhecidos também falaram sobre a existência ou não de uma expectativa dos familiares para que se aposentem:

> **P: E os filhos não cobram a sua aposentadoria?**
> **R: Eles perguntam, né? Mas eu não quero me aposentar, eu quero continuar trabalhando. Enquanto eu estiver com saúde, eu estou trabalhando.** [...] É o meu jeito de ser, porque eu nunca fui preguiçoso na minha vida, desde a infância. E aí, eu gosto de estar sempre correndo e trabalhando para um e para o outro. Se me chamar, eu vou na hora fazer o serviço. [TRABALHADOR 11 – EXT. 6]

> **P: Há uma cobrança da família para se aposentar?**
> **R: sim [risos]. Do meu esposo não, mas dos meus meninos...**
> P: a senhora tem quantos filhos?
> R: 3 filhos e 5 netos. **Tem cobrança: 'mas mãe por que não se aposenta, vem ficar com a gente...?' Eu digo, na hora certa eu me aposento. Eu vou estudando no momento certo.** Tem muita coisa para eu fazer, porque a gente não sabe o tempo [de vida] da gente [TRABALHADORA 12 – EXT. 32].

Os dados encontrados conversam com os achados em estudos, como os de Helal, Nobrega e Lima (2021) e Silva e Helal (2017; 2019), ao demonstrarem que as relações familiares desempenham um papel maior nas decisões de permanência no trabalho e no processo de aposentadoria, em contextos como o brasileiro. Ao mesmo tempo, corroborando o que apontam alguns estudos que debatem os malefícios de uma transição, não planejada e gradual, para a aposentadoria, muitos trabalhadores demonstraram preocupação com o

adoecimento após a aposentadoria, devido à mudança e ao afastamento do trabalho. Por isso, alguns falaram que trabalhariam enquanto fosse possível, seja por capacidade física ou cognitiva, seja em razão da aposentadoria compulsória:

> Gosto de trabalhar, não gosto da parada... Então, ontem mesmo saímos ontem num fazer uma blitz educativa na rua. [...] Então para mim é uma coisa muito boa aí [...] lógico que eu sei que eu vou me aposentar. Tenho consciência disso, mas mesmo assim eu tenho outras coisas para eu fazer depois da aposentadoria que eu já tenho que pensar nisso. Mas enquanto eu não estou querendo me aposentar de imediato... até eu poder ficar, eu fico. Porque também daqui a pouco eu vou ser expulsa, não é? Aos 75 anos, disse que é [aposentadoria] expulsória, a aposentadoria expulsória [risos] [...] [TRABALHADORA 12 – EXT. 02].

O contexto pandêmico também foi mencionado como fator importante para a decisão de alguns trabalhadores em se aposentar, ou por receio do retorno ao trabalho presencial, ou porque estar em casa durante o isolamento fez com que percebessem que "existe vida fora do trabalho", conforme demonstrou a gestora de pessoas do DER:

> É algumas pessoas realmente até estão com um pouco de pânico [ao retornar ao trabalho presencial]. Mas assim optaram por tirar a licença prêmio e, quem sabe, emendar com aposentadoria. Que sempre é uma resistência, não é porque você não sabe o que fazer se ficar em casa. **Mas tiveram a oportunidade de ficar 2 anos em casa, não é? Então, talvez já tenha facilitado na decisão deles [em se aposentarem]. [...]** é uma oportunidade de se aposentar. Como eu te disse, já que passou 2 anos mais recluso e já viu que a vida continua, [mesmo] sem trabalho, então... É, eu acho que é a hora [...] a gente tem que se aposentar com saúde, não esperar pra morrer no trabalho, se aposentar e curtir um pouco, né? [...] Muita gente já veio a mim dizer que vai se aposentar. [GESTORA 1 – EXT. 16].

Por fim, de acordo com a literatura e os achados nos dados, fica claro que a economia, o contexto político-legal e o mercado de trabalho desempenharam papel importante no projeto de transição para aposentadoria. As organizações podem ter um limite de influência, no entanto, mesmo em condições externas semelhantes, há espaço para a forma como projetam os programas de preparação para aposentadoria dos seus trabalhadores (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

4.4 COMO SE MANIFESTA O AGEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Conforme exposto neste estudo, a abordagem da gestão da idade deve considerar a existência do ageísmo (e combatê-lo) nas organizações, pois, quando amplamente

compartilhados, os estereótipos sobre idade podem se configurar como uma norma social de condutas e comportamentos nas organizações (HANASHIRO; PEREIRA, 2020). Nesse contexto, a idade cronológica e, mais importante, a idade "percebida" (LAGACÉ et al., 2016) servem de marcadores social para dividir o ciclo de vida das pessoas. A maneira como o indivíduo constrói e interpreta as situações nas relações sociais produz um efeito na sua saúde e bem-estar; logo, a idade norteia o modo como essas relações humanas são estruturadas e valorizadas também nas organizações (FRANÇA; SILVA; BARRETO, 2010).

Os resultados do estudo aqui desenvolvido se aproximam dessa perspectiva, já que boa parte dos trabalhadores envelhecidos entrevistados demonstraram enxergar a idade como não determinante da velhice. Assim como apontam muitos autores, enxergam como "velho" o outro, dado que associam a velhice, muitas vezes, a aspectos negativos de saúde, obsolescência e perda de autonomia/capacidade, como nos trechos a seguir:

> [...] eu tô bem de saúde, graças a Deus! Eu não sinto nada. Eu gosto de dançar e danço muito. **Não pretendo me aposentar agora, não. Não me acho velha e nem sinto que tenho 62 anos de idade**. Acho que meu pai tinha a minha idade, no ano que eu nasci [risos]. Mas eu não me sinto com essa idade [TRABALHADORA 16 – EXT. 14].

> Então **o servidor velho para mim é aquele que se desejou envelhecer** [GESTORA 04 – EXT. 23].

> Primeiro, quando o trabalhador mais velho exerce um cargo estratégico na empresa [...]. **Ele tem que estar sempre jovem. Jovem, no sentido assim, está atualizado.** [...] quando eu digo o funcionário mais velho, como no meu caso, não é [que tenho] 63 anos. **Mas é ele tem que estar sempre jovem nesse sentido de estar sempre se atualizando sempre acompanhando as modificações da legislação.** Agora, **existem funcionários velhos dentro da entidade que realmente a gente vê que ele não tem mais aquela força de trabalho** [...] [TRABALHADOR 5 – EXT. 03].

Stucchi (2000, p. 40) destacou que o envelhecimento está comumente associado à "perda da competência profissional e do controle emocional", que prejudicam o andamento adequado das atividades da organização; nesse sentido, as falas dos entrevistados aproximam a velhice da obsolescência. O ageísmo, no ambiente organizacional, vai fazer com que características e atributos esperados do trabalhador – dinamismo, flexibilidade, produtividade, agilidade e criatividade – estejam associados, quase sempre, somente aos trabalhadores mais jovens. A trabalhadora envelhecida do DER que possui 47 (quarenta e sete) anos de serviço na instituição corrobora esse entendimento no trecho em que associa velhice, obsolescência e aposentadoria:

> **Um trabalhador mais velho é quando ele se acha a ponto de se aposentar**, né? **Ele decide se aposentar.** Mas **se viveu uma vida diferente... não existe a velhice, a mente não envelhece**... Entendeu? Então, **enquanto a pessoa estiver com vontade de trocar ideia, de aprender, de somar.... eu não o considero, não o vejo como velho** [...] **A pessoa só está velha quando ela realmente quer se aposentar** para viver sua vida lá fora [do trabalho], viver... 'Vou sair hoje, vou fazer, vou viajar, não tenho dinheiro para mim, mas eu vou passear' [TRABALHADORA 10 – EXT. 08].

Nota-se porque a identificação do ageísmo permite a reflexão da temática nos mais diversos setores da sociedade e pode subsidiar as áreas de gestão de pessoas na sensibilização de trabalhadores quanto aos estereótipos e discriminações presentes. Dessa forma, políticas e práticas para combatê-lo e para estender a vida de trabalho dos trabalhadores mais velhos nas organizações podem se estabelecer (FRANÇA et al., 2017).

A literatura aponta para as condições de trabalho que desvalorizam trabalhadores mais velhos, num contexto cultural que prioriza a juventude (FIRZLY; BEECK; LAGACÉ, 2020). Uma vez que facetas da cultura enfatizam ou atenuam a proeminência das identidades sociais, normas sociais/de grupo e as orientações culturais individuais, portanto, têm implicações também para o ageísmo (MARCUS; FRITZSCHE, 2016).

Quando questionados sobre a existência de ageísmo nas suas organizações, boa parte dos trabalhadores envelhecidos pontuou não ter sofrido ou percebido a discriminação em razão da idade. Talvez essa percepção se deva, em parte, à configuração etária da força de trabalho nesses espaços, em que, majoritariamente, a média de idade está acima dos 60 (sessenta) anos, o que cria um grupo em certa medida homogêneo, assim como sinalizou uma trabalhadora da PERPART:

> A minha área **hoje é 'tudo velha'**. **Todos idosos. Tudo funcionário da mesma época,** tudo da casa... **Aí eu [sou], todo mundo [é] idoso**, tem 3 da minha idade [64 anos], o resto é tudo assim [média de idade]... vai subindo [idade] um pouquinho... Jovem mesmo eu só tenho o motoqueiro que é terceirizado, não é? Contrato de outra empresa. [TRABALHADORA 15 – EXT. 07].

A mesma servidora, que tem 42 (quarenta e dois) anos de serviço, é aposentada e segue trabalhando na mesma instituição em virtude dos incentivos financeiros, e hoje chefia uma unidade na PERPART, destaca que não enxerga o ageísmo no seu contexto de trabalho, por causa das equipes que têm média elevada de idade:

> **P: A Senhora já sofreu, ou tem consciência de um colega que sofreu discriminação em razão da idade?**
> **R: Não. Aqui não**. [...] eu tiro por mim, eu como chefe. Eu dou trabalho, eu exijo. Até para que a mente seja ocupada. [...] Aí eu acho que o servidor é isso mesmo, na minha área eu acho que... Aqui, mesmo que eu conheço, acho que não... [...] **[Até**

> **porque] Quando entra uma pessoa jovem aqui [na organização], é cargo comissionado... então eu acho que não tem não, porque eles têm que trabalhar com a gente enquanto [estiverem aqui]... então tem que ser. Acho que nós somos todos os maiores de 65 [anos de idade]. Pouca gente tem 60 anos, o resto que não tem, é terceirizado** [TRABALHADORA 15 – EXT. 19].

Ao que parece, parte dos entrevistados, facilmente, associaram ageísmo somente ao aspecto de comportamentos, em atos efetivos de discriminação, como a violência e os maus tratos (BUTLER, 1980). No DER, a gerente de gestão de pessoas também demonstrou que esse aspecto de predominância de pessoas mais velhas acrescenta peculiaridade às relações de trabalho e à gestão da organização:

> P: Como você acha que o DER lida com essa diversidade etária dos seus trabalhadores?
> R**: eu acho que a gente convive tanto com a faixa etária mais velha que isso se perde um pouco. Entendeu? Eu não percebo. [...] Não sei se é porque a gente sabe que todo mundo é mais velho mesmo.** Já está no sangue, não é? Mas eu lido isso. **Isso é normal!** [GESTORA 1 – EXT. 12].

Muitas vezes, quando questionados, os trabalhadores pareciam justificar a percepção de não existência do ageísmo devido ao desempenho dos envelhecidos, como este outro trabalhador da PERPART:

> **[Discriminação em razão) Da idade, não, até o momento, eu não vi e não senti, pelo menos para mim, aqui na empresa como eu te disse lá atrás, eu tenho 63 anos, mas eu sou jovem**. Não é? **Eu sou jovem no sentido de estar sempre atento a tudo o que precisa da área, no dia que eu me sentir velho, o primeiro vai pedir demissão, sou eu. Até o momento, eu não tenho tido nenhuma dificuldade, porque eu tenho 63 anos**. [...] Eu sempre digo a meus colegas, olha no dia que eu não tiver condições mais de entender o sistema, eu peço demissão [TRABALHADOR 5 – EXT. 13].

Ao distanciar o seu próprio desempenho da crença estereotipada em relação ao processo de envelhecimento e obsolescência, o trabalhador – que ocupa cargo comissionado – distancia, também, de si, a imagem do trabalhador mais velho: “tenho 63 anos, mas eu sou jovem”. Tal aspecto se próxima do que é apontado por Marques (2016), quando afirma que uma das dimensões que permite a compreensão do ageísmo está associada às crenças e estereótipos direcionados aos mais velhos, caracterizando-os através de características negativas, tais como de que são lentos e improdutivos. Assim, ser jovem (não se relacionando necessariamente à idade) é associado à capacidade de desempenho e produtividade.

Ao mesmo tempo em que os trabalhadores envelhecidos da PERPART sinalizaram não perceber a discriminação, a gestora de pessoas sinalizou alguma condescendência por parte dos gestores com relação ao desempenho de trabalhadores envelhecidos:

> **Eu não acho que exista uma atenção especial [na PERPART para com seus trabalhadores envelhecidos], não sabe? Mas também não existe... desprezo algum preconceito evidente, não.** Se existe, é uma coisa bem pontual [GESTORA 3 – EXT. 15].
>
> P: Já presenciou ou teve ciência de algum tipo de discriminação volt ao trabalhador por conta da idade?
> R: Não, eu já vi assim uma forma de...Já **havia um tratamento tipo: 'deixa para lá, café com leite', entendeu? O que é uma discriminação. Mas não é uma discriminação no sentido de excluir, nem nada disso, não é de tipo... É 'dar um desconto', entendeu?** [GESTORA 3 – EXT. 17].

Esta mesma condescendência pode ser vista como associada a sentimentos que se têm em relação às pessoas mais velhas, evidenciados através de desdém ou de modo disfarçado, como atitudes paternalistas (BUTLER, 1980).

Ao se atribuirem tarefas mais simples e que exigem menor qualificação para alguns trabalhadores envelhecidos, a gestão dessas instituições também os discrimina, como inclusive nos casos de alguns entrevistados: um na SDSCJPVD, que entregava documentos, dado que não havia acompanhado as mudanças tecnológicas; um no DER, cujas atribuições eram, basicamente, servir café e levar documentos de um setor ao outro.

Também, no DER, a gestora de pessoas chegou a usar o termo "cota de generosidade", quando o tema surgiu na entrevista, e um exemplo que ilustra isso é o de uma chefe de unidade que, mesmo sem saber utilizar o computador e analisar documentos de competência da sua área via Sistema SEI!, segue na chefia da unidade enquanto aguarda a sua aposentadoria compulsória. Quando perguntada como realizava as suas atividades sem utilizar computadores e sistema, a servidora apresentou a seguinte resposta:

> [...] eu não sei porque, mas eu sou uma pessoa que não liga para a tecnologia. Eu não faço trabalho algum no computador. E isso é uma coisa que veio desde 1977.
> [...] P. E como a senhora faz isso [trabalha sem ser no sistema SEI]?
> R. Eu discuto antes com a pessoa, sobre o que iremos fazer, e colocamos um 'birôzinho' junto. Se for alguma coisa mais complexa, eu escrevo dizendo o que tá certo ou errado.
> [...] A novidade que chegou foi o [sistema] SEI, que eu não aprendi, devido aquele trauma lá de trás. Mas tem que faça. A minha colega até disse: 'não, minha filha, não se aperreie, não. O que você tiver de fazer, eu faço'. Eu não sei também se eu não superei isso [trauma de informática], e não quis fazer [TRABALHADORA 16 – EXT. 48].

Adiante, a gestora de pessoas da SDSCJPVD acrescenta camadas à discussão do ageísmo presente na sua organização. Na fala, ela parece associar a idade à incapacidade de novos aprendizados, quando fala em “aproveitar” o que os trabalhadores podem e sabem fazer, para não “descartá-los”. Ao relatar casos de rotatividade de servidores envelhecidos diante da sua “inadequação” e impossibilidade de afastá-los, a gestora aproxima-se do que é apontado pela literatura acerca dos estereótipos associados à velhice presentes nas ações e comportamentos dos gestores:

> Então a Secretaria [SDSCJPVD] em si é bem complicada. **É claro que quem é bom, está no seu lugar. Eu detesto usar esse termo, mas tem aqueles que "ninguém quer"**, e que eu não posso dizer para ele e falar: "já te mandei para tal lugar". Eu não trabalho dessa maneira. Eu converso com alguém da área, por exemplo: "está precisando de alguém com determinado perfil?". E aí eu digo também: "eu tenho tal servidor que voltou da Educação [SEE], mas se você quiser conversar para ver como é o servidor?". **E aí passa um tempo, e o servidor é devolvido novamente, e nesse caso, o que eu farei com esse servidor? Eu não posso dizer para ele ficar em casa por não ter nenhum local certo disponível. Então eles vêm, e dizem: "eu vou me aposentar ".** E aí eu vou administrando tudo. **Essa é a única parte na minha profissão, que me incomoda, que é a 'segurada' naqueles que já estão aqui.** Para aqueles que já tem o seu lugarzinho, tudo bem. **Embora eu já seja conhecida por ter pessoas mais idosas na minha área [risos].** Então eu vim de uma Secretaria e quando cheguei, já tinha gente na área de Pessoal. **A gestão que me trouxe até aqui, disse: ‘aproveite quem tá aí, porque não iremos descartá-los’. Então eu trouxe a minha equipe de lá, com mais aqueles que estavam aqui e tive que ver o que tinha e tentar adaptar as funções ao que os servidores sabiam fazer.** Isso nem que fosse arquivar uma ficha ou organizar uma pasta. **E aí eu não posso dizer a um servidor desses: "fica em casa, porque você não serve. Não tem nada que você possa fazer, porque você é velho".** Então é complicado. Mas eu até então, tudo segue, mesmo com alguns traumas [risos] [GESTORA 04 – EXT. 30].

Esta mesma gestora expôs que, algumas vezes, não foi condescendente com o baixo desempenho de servidores em processo de aposentadoria e as ações tomadas:

> [...] eu perdi uma amiga para poder exercer o meu ‘lado’ de gerente. Isso porque **ela estava nessa fase de ‘vou me aposentar’, mas ela nem contribuía e nem se aposentava. E eu disse: ‘você vai ter que se decidir’. E hoje, ela está revoltada, porque tá aposentada.** [...] E teve outra funcionária, que aconteceu a mesma coisa. **Ela entrou em depressão quando se aposentou, mas quando ela estava em atividade, ela não contribuía mesmo.** E aí, eu tenho que, infelizmente, separar [GESTORA 4 – EXT. 08].

O relato coaduna com o que é apontado pela literatura, pois as implicações negativas do etarismo nas dimensões relacionadas ao bem-estar do trabalhador, somadas à falta de preparação para a aposentadoria, levam a uma série de problemas, inclusive o adoecimento do trabalhador (MARQUES, 2016).

Estereótipos, como a crença no declínio da capacidade de aprendizado de trabalhadores mais velhos e que estes sejam menos flexíveis e competentes do que os mais jovens, e barreiras, como a acomodação, habilidades obsoletas, altos salários, limitações físicas e mentais e dificuldades na aceitação de líderes mais jovens, dificultam a composição de equipes etariamente diversas. Ou seja, normas de idade vão direcionar o comportamento organizacional, refletindo "estereótipos etários e podem estar incorporadas nas práticas organizacionais, revelando julgamentos sobre a adequação de candidatos para determinada vaga, ou até expectativas sobre o desempenho de pessoas nas diferentes idades e fases de sua carreira" (HANASHIRO; PEREIRA, 2020, p. 194).

Além dessas evidências, a gestora de pessoas da SDSCJPVD foi uma das poucas entrevistadas que indicou, também, já ter presenciado casos de ageísmo na instituição em que trabalha, descrevendo a situação no trecho a seguir:

> Presenciar [ageísmo], a gente presencia, né? Em algumas reuniões de gestão, que eu participei, a gente escuta algumas coisas como eu citei: **"pessoas velhas", "se juntar todo o quadro da Gestora 04, não se aproveita um"**. Eu já escutei coisas desse tipo, mas não presenciei isso acontecendo [diretamente] com o servidor. E tomei conhecimento, sim, de um fato que aconteceu em uma [Secretaria] Executiva com servidoras mais velhas, e que já estavam há muito tempo na área, **mas o gestor não queria esse povo mais envelhecido e [as] devolveu** [mandou para o prédio sede]. Os servidores chegaram revoltados aqui [prédio sede]. Eles vêm e desabafam, e eu tento amenizar esse impacto. **Até mesmo para não respingar na gestão, como um todo** [GESTORA 04 – EXT. 36].

O trecho corrobora a afirmação de Walker (2006), de que o envelhecimento representa um fator de exclusão, pois os empregadores/gestores se acostumaram ao rejuvenescimento da força de trabalho como mecanismo de promoção da produtividade (WALKER, 2006). Apesar disso, a gestora não apontou para nenhuma iniciativa da gestão para combater o ageísmo na Secretaria; dessa forma, as normas e as políticas institucionais perpetuam crenças estereotipadas sobre os envelhecidos (BUTLER, 1980). Não é por acaso que a servidora da SDSCJPVD, que tem 62 (sessenta e dois) anos de idade e 37 (trinta e sete) anos de serviço (e que apontou ser a servidora mais velha da sua equipe de trabalho), afirmou enxergar ageísmo na instituição:

> Na secretaria**, não tem nada que acolha esses idosos que fizeram tanto por ela** [TRABALHADORA 16 – EXT. 35].

> P: na sua opinião, o que é um trabalhador mais velho?
> R: **Eu acho que um trabalho mais velho é descartável**. **Eu acho que o pessoal [da organização] não valoriza muito quando [o profissional] envelhece**. Eles acham que a pessoa não tem mais competência para fazer aquilo. Comigo não,

> porque eu ainda tô nova. Mas quando eu começar a ficar 'nejambradinha' [velha], com certeza**, eu serei descartada**. Com certeza, eu serei descartada. Tudo que eu faço hoje, com certeza, não será mais colocado para eu fazer, porque é assim que funciona aqui: **"Você é louco de dar essa função [gratificada] para fulano? Fulano, lento como está, como daremos essa função a ele?"**, é assim que eles tratam os funcionários. E eles descartam mesmo [TRABALHADORA 16 – EXT. 47].

As implicações negativas do etarismo nas dimensões relacionadas ao bem-estar do trabalhador levam a uma série de problemas, como: menor senso de autoeficácia, diminuição do desempenho, adoecimento, efeito negativo na satisfação no trabalho, bem como no envolvimento e identificação no trabalho e na intenção e motivação do sujeito envelhecido em continuar trabalhando ou não (BRIOT, 2019). Tal contexto parece gerar dificuldades na permanência de trabalhadores mais velhos e idosos na SDSCJPVD, assim como apontado pela literatura sobre a temática. A esse respeito, o trecho a seguir é sobremaneira revelador:

> **Eu já conheci colegas que sofreram discriminação pela idade.** E que sofreram muito e que comentavam comigo. Eu dizia: "fica assim, não. Fica aqui comigo. Bota um birôzinho e fica aqui comigo, porque eu sei que tu vai me ajudar muito". Eu já fiz isso, **porque ninguém queria eles... descartavam**. Isso porque eles chegavam muito tarde ou iam para médico. Mas esse é o caminho de todos [...] a tendência ao envelhecer é de adoecer. [...] Então a gente tem que se adequar a aquela pessoa [TRABALHADORA 16 – EXT. 03].

O interessante é que, ao mesmo tempo em que a servidora (também envelhecida, mas que traz na sua fala ser "jovem") aponta o descaso da SDSCJPVD com os trabalhadores envelhecidos e ilustra situações de discriminação ocorridas com os seus colegas, ela também traz na sua fala evidências de um comportamento ageísta ao associar a idade aos estereótipos de perda das capacidades cognitivas:

> Uma vez, um chefe meu disse: "não, fulano deveria estudar, porque não tem isso [de idade] não". Eu respondi: **"Não tem lógica, chefe. Como uma pessoa de 50, 60 anos vai ter a mesma mente de uma menina de 25 anos? Não tem a mesma facilidade de decorar e de estudar. Não vai ter, não existe [isso]. Ela já tem a mente cansada, é casada ou separada, já tem filhos ou netos. Não tem como comparar com uma pessoa de 20, 25 anos".** Eu disse: "pelo amor de Deus, isso não vai rolar, não". Até uma pessoa leiga sabe disso. **A minha memória hoje não é a mesma de quando eu tinha 35, 40 anos.** A minha chefe fala: "Trabalhadora 16, tu lembra daquele documento do ano tal?". E eu digo: "já sei onde está, vou pegar a pasta". E hoje, eu não lembro mais. É diferente. A gente não fica com a mesma memória [TRABALHADORA 16 – EXT. 49].

De forma geral, transparece, na SDSCJPVD, na fala dos entrevistados, que os servidores envelhecidos que estão, em sua grande maioria, nas áreas-meio da instituição, não são enxergados, tampouco valorizados pelos gestores. Há uma clara divisão/distância entre os

servidores efetivos e os cargos comissionados (a quem é reservada as posições de liderança). Em algumas falas, conforme citado, transparece a ideia de que estas lideranças (comissionados) olham com discriminação para os servidores envelhecidos.

Esses resultados se aproximam do que é apontado por Hanashiro e Pereira (2020), que afirmam que outros estudos brasileiros têm evidenciado o ageísmo presente nas organizações e os diversos obstáculos que trabalhadores mais velhos estão sujeitos a enfrentar nos diferentes processos de gestão de pessoas. Além disso, percebe-se que esse viés etarista pode ser sutil, muitas vezes, a ponto de não ser percebido nas "atitudes e comportamentos nas organizações, funcionando como normas de conduta compartilhadas pelos membros de um determinado grupo ocupacional em relação à idade" (HANASHIRO; PEREIRA, 2020, p. 193).

Entendido, também, como ação ou omissão que dispense um tratamento diferenciado, inferiorizando-se pessoa ou grupo de pessoas envelhecidas, para combater o ageísmo, a construção de um clima organizacional saudável é essencial. No entanto, a idade não é o único marcador social importante nesse contexto. Como exemplo, a gestora de pessoas da PERPART mencionou a presença do machismo entre os trabalhadores envelhecidos e na cultura organizacional da PERPART:

> [...] **a única coisa que eu acho ruim é porque a gente vive** [...] **numa sociedade machista**, e insistem **muitas pessoas de gerações anteriores que são machistas e que acham que podem ultrapassar os limites,** e isso é uma coisa que eu observo bastante e que eu não deixo passar, não é? Então, **realmente isso me incomoda e eu percebo que às vezes acontece, não é? Que é o machismo. E nas gerações mais novas existe, mas é mais policiado, porque sabe que hoje em dia as mulheres não vão ficar ouvindo qualquer coisa, não é?** Enfim, [ouvir] caladas**. Mas os mais velhos às vezes têm** [...] [GESTORA 3 – EXT. 26].

A gestora parece associar a idade dos trabalhadores ao comportamento machista no contexto de trabalho. Neste mesmo contexto da PERPART, uma trabalhadora envelhecida, quando questionada sobre a convivência entre diferentes gerações, trouxe na sua fala evidências de preconceito contra trabalhadores LGBTs no ambiente de trabalho:

> [...] uma coisa que me chocava muito [...] quando eu recebia pessoas para admissão, que era casada [...] uma mulher casada com mulher [...] Eu resistia [...] eu digo, meu Deus, como é que pode? Porque assim a gente... a criação que eu tive é o que? a mulher para casar com o homem, não a mulher, para ter um relacionamento mulher com mulher, então isso me chocava, mas nunca [discriminei]... mas por dentro, eu ficava morrendo. Às vezes chegava em casa e comentava. Minha filha: "mainha, mas não pode ser assim, não sei o quê"... e hoje ainda me choca. Como o jovem aprendiz que a gente trabalhou [...] os homossexuais, chegavam aqui de sapato alto, de minissaia, então assim, isso me chocava como empresa, porque a gente, o nosso

> público também, o usuário, são pessoas idosas. [...] Então, para eles também, eles tinham um choque quando chegava aqui, que via que era um homem, mas o homem estava de sapato alto e a gente começou a conversar com eles, de boa. Para mim, não faz a diferença. Mas veja, é o público que a gente atende. "Isso também não é a roupa de você vir trabalhar. Então, quando for essa roupa, meu filho, pode extravasar lá fora, mas aqui dentro vamos tentar melhorar" [TRABALHADORA 14 – EXT. 20].

Conforme demonstrado na literatura sobre a temática, a sociedade no Ocidente sofre de muitas formas institucionalizadas de discriminação, dentre elas, o ageísmo. Segundo o que Nelson (2004; 2005; 2011) e Palmore (2001; 2004) apresentam, o ageísmo é considerado o terceiro grande "ismo", a terceira forma de discriminação mais comum, "ficando atrás" apenas do racismo e do sexismo (HELAL; VIANA, 2021). Tais falas e relatos parecem evidenciar essa interseccionalidade de marcadores socais presente também no contexto organizacional. Por exemplo, a servidora do DER, que possui 72 (setenta e dois) anos de idade, 46 (quarenta e seis) anos de serviço e aguarda a aposentadoria compulsória, trouxe na sua fala comentários racistas:

> P: **A senhora já sofreu alguma discriminação em razão da idade ou teve ciência disso acontecendo com algum colega de trabalho?**
> R: **Não**. Se por acaso, alguém teve essa intenção, passou despercebido. **Até porque eu brinco muito com a minha idade**. Eu digo: "olha aqui, a novinha chegou. Vamos trabalhar!" [risos]. **Se por acaso, alguém tentou, eu nem percebi**. Esse negócio, eu não incorporo, não. Eu digo: "a mais idosa daqui sou eu, respeitem!" [risos]. **Assim como tem uma colega que é 'bem moreninha', a gente se dá muito. A gente sempre trabalhou juntas, na mesma área, e eu digo: "eita, não pode chamar de neguinha. Pode chamar de pretinha. Cuidado, viu!"** [TRABALHADORA 9 – EXT. 11].

Tais cruzamentos entre racismo, ageísmo e machismo são previstos na literatura; por isso, França *et al.* (2017) acentuaram a importância do diagnóstico de diversidade e inclusão organizacional, no qual se possa identificar, além do ageísmo, outros preconceitos que impeçam a conduta de valorização da diversidade e de uma cultura de inclusão. A partir do pressuposto de que a subjetividade é constituída por marcadores sociais que se reforçam mutuamente, como raça, gênero, classe e orientação sexual (NASH, 2008), há o entendimento de que a discriminação etária também sofre atravessamentos das interseccionalidades (CEPELLOS, 2021; KYRILLOS; STELZER, 2021). Por isso, é preciso considerar a heterogeneidade presente no grupo dos trabalhadores mais velhos e idosos, que não pode ser visto como um grupo único e de trabalhadores com ânsias iguais, mas com necessidades diversas para grupos específicos de trabalhadores. As falas evidenciam que trabalhadoras

envelhecidas que podem ter sofrido discriminação – ageísmo e machismo – ainda assim reproduzem comentários ageístas, LGBTfóbicos ou racistas.

Nem sempre os entrevistados conseguiram elucubrar acerca de situações de discriminação para com trabalhadores envelhecidos, tendo alguns entrevistados, inclusive, afirmado categoricamente não as perceberem. Contudo, quando se analisam os dados, notam-se as situações de invisibilidade dos quadros envelhecidos, a inexistência de oportunidades de treinamento ou promoção, a condescendência da gestão em relação a comportamentos e desempenhos (teletrabalho não existiu para muitos dos servidores, por exemplo), estagnação nas carreiras e ausência da consideração das necessidades específicas desse grupo de trabalhadores nas políticas e práticas de gestão de pessoas, o que evidencia a presença do ageísmo nessas relações de trabalho.

Ao mesmo tempo, sabe-se que trabalhadores mais velhos com alta satisfação no trabalho, inseridos num contexto sem discriminação em razão da idade, permanecem mais tempo no mercado de trabalho (HUSIC et al., 2020); logo, faz-se necessária a criação, pelas organizações, de ações e estratégias que contribuam para amenizar a incerteza e a percepção de insegurança provocada pela idade, pois a mudança de paradigma com relação aos estereótipos (ainda que sutis e inconscientes, ou reproduzidos pelos próprios trabalhadores envelhecidos), acerca dos trabalhadores mais velhos, pode influenciar o modo de pensar de gestores e de trabalhadores com relação ao trabalho e ao processo de aposentadoria (FRANÇA et al., 2017).

Nessa conjuntura, França *et al.* (2017) defendem que, para combater preconceitos organizacionais, a literatura recomenda ações, como: a) a promoção da senioridade como um componente significativo em todo exercício de diversidade; b) o desenvolvimento de manuais (ferramenta educativa que vai além do mero conhecimento da lei) que versem sobre ageísmo; c) a realização de treinamentos que atualizem os trabalhadores mais velhos, ao mesmo tempo em que valorizem a intergeracionalidade, a comunicação e a construção de equipes diversas; e até d) programas de retenção desses trabalhadores por meio de redução e/ou flexibilização da carga horária, de licenças especiais e da carga de trabalho.

Por fim, sabe-se que a discriminação etária (ageísmo) traz no seu cerne sérias consequências negativas tanto para o trabalhador como para gestores e para as organizações. No contexto investigado, em que a maior parte dos trabalhadores são envelhecidos, a permanência e o desempenho deles são determinantes, inclusive, para a capacidade do órgão público em prestar o serviço à sociedade. Assim, as evidências presentes nos dados

corroboram o que é apontado pela literatura sobre a temática, que aponta também para soluções possíveis a partir da reconcepção de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Além disso, políticas e práticas de gestão concebidas para os trabalhadores mais velhos não devem ser percebidas como indicativo de que estes pertenceriam a um grupo social desvalorizado que necessitaria de atenção especial. Os resultados apontam, inclusive, para a ideia de que o trabalhador envelhecido não se enxerga como "velho". Ou seja, ações só se mostrarão efetivas ao prolongamento da vida no trabalho com qualidade se forem adotadas para todos os trabalhadores, independentemente do *status* ocupacional ou idade, caso contrário, estes trabalhadores mais velhos se sentirão impedidos de construir uma identidade social positiva (CEPELLOS, 2018; HENNEKAM; HERRBACH, 2015).

4.5 ANÁLISE GERAL

Gestão da Idade nas organizações representa uma abordagem da gestão de pessoas que leva em consideração as necessidades distintas de uma força de trabalho etariamente diversa, de maneira a combater o ageísmo nas organizações, aproximar gerações e possibilitar a satisfação de trabalhadores envelhecidos ao longo das suas carreiras. Na direção oposta, algumas condutas reforçam o ageísmo na esfera organizacional (CEPELLOS; TONELLI, 2017).

Partindo-se de uma lógica comparativa, para entendimento da coletividade dos casos objetos de investigação neste estudo, foram constatadas políticas de gestão de pessoas que se aproximam da abordagem de gestão da idade, políticas que dialogam com práticas de gestão de pessoas e práticas que não correspondem às políticas de gestão na organização. Além disso, denota-se que fatores, como a natureza das organizações, fazem de cada caso um objeto único. Conforme previsto por Stake (2006), a partir da compreensão do funcionamento e da singularidade de cada um dos casos estudados, é possível entender a complexidade de significados que compõem a coletividade e o quão diversa ela é.

De maneira geral, no que tange às **políticas e práticas de formação e aprendizagem ao longo da vida**, nas 3 (três) organizações, não foram identificadas iniciativas fomentadas ou planejadas pela gestão de pessoas das próprias organizações. Ou seja, diante da existência do Programa de Educação Corporativa, administrado pela SAD/PE, que alcança todos os servidores públicos civis e militares e empregados públicos dos órgãos e entidades das administrações direta e indireta do Poder Executivo Estadual de Pernambuco, os gestores de

pessoas têm restringido a sua atuação, quanto à formação e treinamento, à divulgação dos cursos da EGAPE. Assim, não há um estudo prévio das necessidades de formação, um acompanhamento e suporte à realização dos cursos, tampouco uma avaliação do impacto da aprendizagem para os resultados do trabalho ou a busca por adequações do processo formativo. Neste caso, as práticas não correspondem às políticas (regimentos, acordo coletivo, código de ética, PCCV etc.) de gestão de pessoas, pois, nos 3 (três) órgãos, a ação organizacional para efetiva qualificação dos trabalhadores não tem acontecido, visto que não há gestão sobre essa formação, e não há qualquer consideração das necessidades específicas dos funcionários mais velhos, conforme previram os estudos sobre a temática (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013; NAEGELE; WALKER, 2006; 2011).

Ainda neste ponto, Walker (1999) realçou que, a partir de uma abordagem holística, projetada para prevenir a ocorrência de ageísmo, as políticas, programas e ações devem beneficiar todos os trabalhadores, mas também se concentrar mais em fornecer educação e treinamento para grupos vulneráveis, como os trabalhadores envelhecidos, objetivando uma melhoria contínua das habilidades do grupo por meio da troca e aprendizagem intergeracional. Trabalhadores e gestores sinalizaram a existência dessa troca e aprendizagem intergeracional, que acontece de maneira orgânica (não estruturada pela gestão) entre colegas de trabalho e/ou chefes e liderados de diferentes idades que precisam trabalhar em equipe.

Outro aspecto que se sobressai é o de que, uma vez que não há políticas de formação e aprendizagem, muito menos existem políticas e práticas de gestão do conhecimento. Dessa forma, nas 3 (três) instituições, ficam evidentes a concentração de conhecimento técnico necessário aos processos e rotinas de trabalho e, ao mesmo tempo, a manutenção da baixa qualificação de parte dos servidores envelhecidos que, após décadas de trabalho nas repartições públicas, seguem com índices baixos de escolaridade (relatos de semianalfabetismo etc.). Tais aspectos vão na contramão do que afirmaram Naegele e Walker (2006), que entendem que, no campo da formação e da aprendizagem, as práticas devem garantir que os mais velhos não sejam desprivilegiados no treinamento e no desenvolvimento de carreira.

Em relação às políticas de **Gestão de Carreira**, os 3 (três) órgãos possuem dispositivos formais – políticas – que preveem a estruturação das carreiras, bem como progressões funcionais em razão de qualificação, tempo de serviço e avaliação periódica de desempenho. No entanto, no caso da PERPART, a política só existe no documento, não se desdobrando em práticas efetivas de gestão, situação esta que não acontece no DER e na SDSCJPVD, porque, cumpridos os requisitos, os servidores têm, sim, evolução na carreira.

No entanto, comum às 3 (três) organizações é a estagnação das carreiras dos trabalhadores envelhecidos. A ausência de concursos públicos e a formação dessas organizações e estruturação das carreiras ajuda no entendimento. Isto, porque o quadro de pessoas dessas organizações, predominantemente, é decorrente de sucessivos processos de reformas administrativas sofridas ao longo das décadas no estado, o que ocasionou uma falta de renovação do quadro (ingressos), o envelhecimento da força de trabalho e o arranjo de carreiras para enquadramento funcional, que, na prática, não possibilitam o crescimento e a valorização dos trabalhadores e agrava a subutilização de talentos.

Quanto às barreiras às promoções (assunção de funções de liderança, funções gratificadas e cargos comissionadas), embora estas sejas previstas nas políticas como relacionadas ao mérito, a ocorrência de servidores e empregados públicos ocupando funções de liderança ainda é escassa, restrita às posições mais baixas na hierarquia (em que a chefia se aproxima mais do nível operacional do que do nível tático), sendo essas funções dadas em retribuição ao domínio técnico necessário às atribuições. As exceções seriam as 2 (duas) gestoras de pessoas que ocupavam (até dezembro de 2022) função de gerência no DER e SDSCJPVD e os 2 (dois) empregados públicos que ocupam cargos comissionados na PERPART, todos trabalhadores envelhecidos. No entanto, não há como afirmar se a baixa promoção de trabalhadores às posições de liderança táticas e estratégicas se dá em razão da idade ou do tipo de vínculo dos trabalhadores, porque é corriqueiro que ocupantes de cargos comissionados – com menos experiência e conhecimento técnico – conquistem posições mais elevadas de liderança e ascendam hierarquicamente muito mais rapidamente em organizações públicas desse contexto. Somada a estes aspectos, está a alta rotatividade dos cargos comissionados, que implica diretamente a descontinuidade de práticas de gestão nas organizações públicas.

Acerca de políticas e práticas de **Realocação**, vista como resposta às restrições de desempenho para obter um melhor ajuste pessoa-trabalho (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013), não há qualquer previsão nas políticas das instituições. No entanto, no caso da PERPART, há, sim, práticas dos gestores que buscam a adequação tanto das competências quanto das capacidades dos trabalhadores às atribuições dentro da organização e fora (cedências). Entende-se, ainda, que essas práticas se aproximam também das dimensões de arranjos alternativos de trabalho e gestão das acomodações no local de trabalho.

No que concerne à dimensão **Horários de Trabalho Flexíveis e Arranjos Alternativos de Trabalho**, apontada por diversos autores de gestão da idade (LAZAZZARA; BOMBELLI, 2011; WALKER, 2005; 2006) como importante para a conformidade das

jornadas de trabalho às mudanças durante a sua vida profissional, não existe previsão nas políticas das organizações estudadas. Ao contrário, diante da natureza dos vínculos na administração pública, a duração das jornadas de trabalho está atrelada ao cargo que o trabalhador ocupa.

Apesar desse entrave legal, gestores e trabalhadores envelhecidos apontaram para a existência de alguma flexibilidade nos horários, diante da necessidade. Vale enfatizar que esse rigor quanto ao cumprimento estreito da jornada se dá para com o trabalhador efetivo ou empregado público, não sendo enxergado na mesma medida nas jornadas dos cargos comissionados/lideranças. Ademais, quando a flexibilidade da jornada se dá em benefício da organização e para as necessidades de trabalho, esse debate sequer é suscitado, o servidor apenas cumpre o horário estendido, estando ou não desempenhando função gratificada.

No que concerne às políticas de **Gestão de Saúde**, as 3 (três) instituições têm políticas que se propõem a promover a saúde e a capacidade para o trabalho. No entanto, as organizações diferem-se bastante neste aspecto em decorrência das suas naturezas. No caso do DER e SDSCJPVD, cabe, de forma geral, ao IRH, a gestão das políticas de saúde do estado, previstas no Estatuto do Servidor Público de Pernambuco e em leis complementares sobre a temática, que alcançarão os servidores desses órgãos. Entretanto, nas organizações, não há práticas que dialoguem com iniciativas de atenção à saúde do trabalhador. Possivelmente, devido a este vácuo de iniciativas, existam relatos da ciência da existência de casos de adoecimentos – físico e mental – e vícios (drogas e álcool) entre os trabalhadores.

Já na PERPART, empresa pública de direito privado, os empregados públicos são celetistas. Tendo em vista as previsões na CLT, cabe quase que exclusivamente à CIPA e ao SESMT a busca pela garantia da saúde do trabalhador e a prevenção de acidentes. Apesar disso, trabalhadores sinalizaram a inexistência de práticas de atenção à saúde do trabalhador. Neste contexto, cabe recapitular que o auxílio saúde, pago pela PERPART de subsídio sobre o valor do Plano de Saúde, é um dos fatores que vem determinando a permanência dos empregados aposentados no trabalho.

Neste mesmo sentido, quanto à adequação das **Acomodações no Local de Trabalho**, não há políticas ou práticas de gestão para (re)desenho de processos de trabalho e/ou locais de trabalho diante da necessidade do trabalhador envelhecido. Quanto às condições de trabalho, os gestores das 3 (três) organizações afirmaram serem satisfatórias, mas, no caso dos servidores, como na PERPART e na SDSCJPVD, alguns discordaram, apontando para a existência de problemas de estrutura, higiene, equipamentos, manutenção, ventilação, iluminação, dentre outros.

Na PERPART, não há avaliação de desempenho, mas, no DER e na SDSCJPVD, há políticas e práticas de **Avaliação de Desempenho** anual que segue rito e critérios definidos em legislação própria e que implica incremento no vencimento quando o servidor é considerado apto. No entanto, essa avaliação vem sendo realizada de maneira quase que automática, ou seja, sem muita reflexão, acompanhamento da gestão, análise dos resultados ou desdobramento em ações da gestão. Além disso, o incremento salarial é muito baixo, não denotando, de fato, uma recompensa pecuniária pelas realizações dos trabalhadores para aquele período. Da mesma forma, não há evidência de nenhuma política ou prática de recompensa não pecuniária em razão do bom desempenho no trabalho.

Já a política de **Remuneração**, esta é a mesma para quaisquer ocupantes de determinado cargo, desde que em mesmas condições de tempo de serviço, qualificação e desempenho. As políticas e práticas de remuneração relacionam-se à gestão de carreiras, à avaliação de desempenho e à negociação periódica de reajustes de salários e benefícios, entre estado e representações sindicais. Na remuneração dispensada aos diferentes tipos de vínculos de trabalho, percebe-se que há grande discrepância entre remunerações de contratos por tempo determinado, servidores efetivos ou empregados públicos, cargos comissionados e empregados terceirizados. Objeto deste estudo, evidencia-se a desvalorização salarial dos trabalhadores efetivos e empregados públicos nas organizações estudadas, mesmo após tantos anos de serviço público.

Nessa conjuntura, benefícios, como o abono permanência (SDSCJPVD e DER), gratificações para trabalhadores aposentados que permanecem em exercício (PERPART), vales – alimentação e transporte –, gratificações de função e subsídios são determinantes ao retardo da aposentadoria dos trabalhadores envelhecidos, fato este que se relaciona diretamente à Transição para a Aposentadoria.

A dimensão **Transição para a Aposentadoria** prevê políticas e práticas de gestão de pessoas que permitam um processo suave e gradual e de preparação para os trabalhadores (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013; NAEGELE; WALKER, 2006). Na PERPART, há políticas que preconizam o desenvolvimento de programas de orientação, acompanhamento e preparação para a aposentadoria e a proposição de iniciativas que assegurem a melhoria da qualidade de vida e saúde do funcionário ativo e aposentado (PERPART, 2021). No entanto, não há práticas que dialoguem com tais políticas num contexto em que mais de 90% (noventa por cento) dos empregados públicos já estejam aposentados e permaneçam em atividade em decorrência de necessidades financeiras. Da mesma forma, embora toda a sua força de trabalho seja composta por trabalhadores acima dos 50 (cinquenta) anos, o DER e a

SDSCJPVD não possuem políticas ou práticas para transição e preparação para a aposentadoria.

Dessa forma, os relatos trouxeram tanto casos de servidores que só permanecem trabalhando em razão das necessidades financeiras, inclusive para oferecerem suporte aos familiares, e de outros que, além das questões financeiras, adiam a saída do trabalho por não se enxergarem sem trabalhar. 2 (duas) das servidoras entrevistadas, uma no DER e outra na SDSCJPVD, aguardam a aposentadoria compulsória para pararem de trabalhar nas organizações. Outros servidores relataram conciliar o trabalho nas organizações e outras atividades laborativas, com perspectiva para continuarem a trabalhar em outras demandas, mesmo após a aposentadoria.

Com base nos resultados encontrados, cabe reflexão se as políticas e práticas de gestão da idade se associam à presença e intensidade do **ageísmo** nas organizações estudadas, conforme apontada na literatura. Isto, porque as políticas e práticas de gestão de pessoas, que se aproximam da abordagem de gestão da idade, implicam o combate à discriminação dos trabalhadores envelhecidos e a consideração de necessidades específicas desse grupo.

Gomes e Pamplona (2015) ressaltaram a necessidade de iniciativas que possibilitem a manutenção da capacidade funcional durante o curso de vida, ou seja, mantendo independência e a garantia da qualidade de vida das pessoas mais velhas, bem como a possibilidade de continuarem atuando e desenvolvendo a sua carreira. Assim, no contexto estudado, denota-se que as escassas políticas e práticas de gestão da idade geram um ambiente carente de incentivos, valorização e respeito às necessidades dos trabalhadores mais velhos e a ocorrência de comportamentos etaristas. Embora muitos dos entrevistados tenham afirmado desconhecerem casos de discriminação em razão da idade, ficaram evidentes condutas e comportamentos etaristas, assim como as normas e políticas institucionais que perpetuam crenças estereotipadas sobre os envelhecidos nesses ambientes.

Para ilustrar tais casos, pode-se citar: a) a distância entre servidores efetivos envelhecidos e cargos comissionados jovens na SDSCJPVD; b) o baixo alcance de funções de liderança (promoção) pelos envelhecidos nas 3 (três) organizações; c) o descaso com a formação, aprendizagem e desenvolvimento dos trabalhadores envelhecidos, levando alguns à obsolescência; d) a condescendência com baixos desempenhos; e) a prática de solucionar problemas de saúde ou desempenho com a aposentadoria, na SDSCJPVD; f) a associação, pelos entrevistados, de velhice à improdutividade, incapacidade de aprendizagem e obsolescência; g) a subutilização de talentos; h) a estagnação de carreiras e desvalorização

salarial; i) a invisibilização da questão etária, ageísmo e necessidades dos trabalhadores envelhecidos, dentre outros fatores.

Woźniak *et al.* (2022) acrescentam que a falta de estratégias de gestão da idade nas organizações pode, por si só, ser vista como uma manifestação de preconceito de idade, especialmente, à luz do conhecimento sobre os determinantes da longevidade no trabalho; logo, apesar de os relatos evidenciarem o esforço de adaptação dos trabalhadores envelhecidos às diversas mudanças (reestruturação, extinção, reformas etc.) por que as suas organizações passaram durante tantas décadas de trabalho, percebe-se que a manifestação do ageísmo pode ser potencializada nessas instituições em que há distância entre políticas e práticas de gestão da idade.

Nessa conjuntura de invisibilização e desvalorização, os trabalhadores envelhecidos permanecem no exercício das suas funções, majoritariamente, por não estarem preparados para a aposentadoria (financeiramente, emocionalmente, psicologicamente etc.), e não porque o contexto organizacional incentiva uma longevidade no trabalho. No caso da PERPART, por exemplo, quando os trabalhadores sinalizam esperar por um Programa de Demissão Voluntária, eles reiteram que não pararam de trabalhar ainda, porque financeiramente não podem.

As percepções de gestores quanto aos trabalhadores mais velhos são tanto positivas quanto negativas e levam os gestores a adotarem comportamentos etaristas no ambiente organizacional (CEPELLOS; TONELLI, 2017). Tal fator influencia a percepção de oportunidades restantes no tempo pelos trabalhadores enquanto a presença de estereótipos negativos associados à idade e ao ageísmo atuam negativamente para as perspectivas de tempo profissional futuro do trabalhador envelhecido (BRIOT, 2019).

Dessa forma, os dados apontaram para a ideia de que, mesmo em ambientes com poucas políticas de gestão de pessoas que se aproximam da abordagem de gestão da idade, a sensibilidade do gestor é determinante para a ocorrência ou não das práticas de gestão de pessoas. As entrevistas dos gestores exemplificaram tal aspecto, que, quando diante de uma mesma situação – baixo desempenho de trabalhadores envelhecidos –, as práticas foram divergentes. No caso da PERPART, organização com mais políticas que se aproximam da gestão da idade, o gestor buscou adequar atribuições às capacidades dos trabalhadores, enquanto, na SDSCJPVD, a gestora enxergou como solução para o mesmo dilema a aposentadoria.

As práticas de gestão da idade não obedecem a uma padronização, ou seja, não têm um caráter prescritivo, mas devem ser pensadas de acordo com cada ambiente laboral

(TAYLOR; WALKER, 1998; WALKER; TAYLOR, 1999). As suas principais práticas estão associadas à: conscientização dos membros da organização acerca da relevância do trabalho dos profissionais mais velhos; especificação das atividades de trabalho de acordo com a capacidade do profissional e composição de equipes intergeracionais (CEPELLOS; TONELLI, 2017).

Conforme demonstrado neste e em outros estudos, como o de Tonelli *et al.* (2020), as práticas gerenciais se tornam essenciais para que se rompa com as barreiras relacionadas à idade dos trabalhadores. Entende-se que a gestão de pessoas das organizações precisa "emergir do mar de rotinas operacionais e burocracia" e pensar políticas e práticas abrangentes de gestão da idade que abarquem toda a força de trabalho e todas as etapas da vida funcional do trabalhador. No entanto, tais iniciativas não devem estar associadas a uma visão assistencialista, mas devem ser incorporadas como um tópico da responsabilidade social das organizações (UYEHARA, 2003).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tese ora defendida foi a de que as políticas e práticas de gestão de pessoas são concebidas e praticadas, histórico-socialmente, sobre bases em que os trabalhadores mais velhos estão potencialmente sujeitos à estereotipagem, ageísmo e invisibilização. Nessa conjuntura, a gestão da idade é uma abordagem que possibilita a assunção pelas organizações do seu papel frente ao fenômeno que extrapola o ambiente organizacional.

Abordando-se a temática com a preocupação de "destruir falsos paradigmas e ter cuidado para não construir outros" falsos paradigmas (GUIMARÃES, 2008, p. 55), neste estudo, teve-se como objetivo compreender, a partir da perspectiva dos trabalhadores e da gestão, se e de que maneira o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerado nas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações do poder executivo do estado de Pernambuco. Para isso, foi necessário investigar, a partir de contextos organizacionais diversos, as políticas e práticas de gestão que se aproximam da abordagem de gestão da idade e a manifestação do ageísmo.

Afetadas pela mudança na configuração da força de trabalho que envelhece, as organizações deparam-se com vários desafios, como: a aposentadoria simultânea de grandes grupos de trabalhadores, a potencial falta de candidatos qualificados, bem como aumento da idade média dos trabalhadores. A partir da análise dessa questão social, verifica-se que o envelhecimento também está associado a gargalos no campo da gestão de pessoas, muitas vezes voltada aos trabalhadores jovens, e não para todas as faixas etárias. Ou seja, as organizações demonstram que não estão preparadas para esse novo contexto de diversidade etária (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

Para consecução do objetivo deste estudo, partiu-se do entendimento das inapropriações das políticas e práticas de gestão de pessoas e da importância de abordagens integradas e abrangentes que permitam às organizações respeitarem as necessidades das diferentes faixas etárias no ambiente de trabalho, inclusive, da força de trabalho envelhecida (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013; NAEGELE; WALKER, 2011; WALKER, 1999).

O estudo justificou-se pelo acelerado processo de envelhecimento populacional pelo qual passa o Brasil, que traz consequências a diversos cenários, incluindo-se o mercado de trabalho. Sabe-se que a pesquisa nacional sobre envelhecimento, gestão da diversidade etária e gestão da idade ainda é escassa e conceitualmente diversa; logo, este estudo é um dos primeiros a explorar uma abordagem de gestão da idade para o caso brasileiro. Embora nele

se abarquem somente os vínculos de trabalho formais e da gestão pública, a sua relevância está em explorar essa temática ainda emergente nos estudos em Administração em um contexto que guarda especificidades e enriquece o debate.

Políticas e práticas de GI surgem a partir da discussão acerca da diversidade e ambientes inclusivos de trabalho, diante do reconhecimento no que diz respeito à existência, convivência e à necessidade de grupos heterogêneos presentes nas organizações. Partindo-se do entendimento de que a idade representa um importante pilar da diversidade presente na sociedade e nas organizações, busca-se desenhar soluções frente ao desafio do envelhecimento populacional e da força de trabalho, em direção ao combate dos estereótipos negativos atribuídos ao trabalhador envelhecido, reflexo do ageísmo, enraizado nas sociedades contemporâneas (COUTO, 2009; HELAL; VIANA, 2021).

Outra contribuição do estudo está na necessidade de entender melhor a complexidade das construções do trabalho na velhice e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (LORETTO; VICKERSTAFF, 2015). Ainda mais diante do argumento de que o fenômeno do envelhecimento tem características específicas no Brasil, em que a responsabilidade afetivo-moral-financeira intergeracional assume contornos não vistos nos países em que estudos sobre gestão do envelhecimento ainda são hegemônicos. Além disso, no Brasil, a transformação demográfica se dá em um contexto marcado por carências nas áreas de seguridade social e previdência, saúde pública, educação, habitação, saneamento básico, trabalho, renda e mobilidade urbana (NÓBREGA, 2017).

Assim, esta tese buscou provocar reflexões e estimular as discussões sobre o processo de envelhecimento da força de trabalho no serviço público, sob o pressuposto de que a gestão da idade não é uma ferramenta instrumental e prescritiva. Pelo contrário, é um meio para que as organizações não sejam apenas palcos reprodutores da discriminação etária, mas assumam o seu papel em face ao desafio do envelhecimento populacional.

Para alcance dos objetivos, foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritivo-analítica, que adotou como estratégia um estudo de múltiplos casos em organizações públicas do estado de Pernambuco e coleta de dados secundários – documentos – e primários – entrevistas semiestruturadas com gestores de pessoas e trabalhadores envelhecidos. O conjunto de dados oriundos de documentos e transcrições das entrevistas foi analisado, por meio da técnica de análise do conteúdo, a partir das dimensões de gestão da idade previstas no trabalho de Boehm, Schroder e Kunze (2013).

Quanto ao objetivo geral: de **descrever como estão estruturadas as políticas de gestão de pessoas e se estas consideram as necessidades do trabalhador envelhecido, no**

poder Executivo do estado de Pernambuco, constatou-se que, nos órgãos estudados, as políticas não abraçam as necessidades dos servidores envelhecidos, tampouco se desdobram em práticas de retenção e valorização deles. A partir dos dados analisados, ficou evidente que políticas voltadas à melhor gestão da força de trabalho envelhecida, ligadas aos processos de treinamento, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho e aposentadoria, são, ainda, escassas e quase inexistentes na administração pública (CEPELLOS; PEREIRA FILHO, 2018).

Os dados encontrados corroboram o fato de que questões substantivas da gestão de pessoas estiveram e seguem sendo relegadas a um segundo plano dentro das organizações (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2012). Percebe-se que, de maneira geral, as três instituições estudadas até possuem previsões importantes à área de gestão de pessoas nas suas políticas, como: formação, gestão de carreira e progressão funcional, avaliação de desempenho etc. Contudo, dentre os casos, somente a PERPART faz menção explícita, nos seus documentos, ao combate à discriminação e à preparação para aposentadoria.

Há elementos que indicam gestão da idade em virtude de previsões legais, como: igualdade de oportunidades para progredir – seja por tempo de serviço ou qualificação – dentro da organização, independentemente da idade, e um processo de avaliação de desempenho único para todos os trabalhadores e com critérios objetivos e claros. A existência de tais políticas, ainda que para todos os servidores, converge com o que aponta boa parte dos resultados de outros estudos que apontaram para a necessidade de abrangência de todos os trabalhadores, independentemente da idade. Ao mesmo tempo, chama a atenção a inexistência de qualquer instrumento que possibilite a adequação das habilidades dos trabalhadores e requisitos do seu local de trabalho, ou que possibilite horários e cronogramas de trabalho flexíveis, em conformidade com as mudanças ocorridas durante a vida profissional (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013).

Quanto ao objetivo de **analisar a partir de uma perspectiva comparativa, a estruturação das políticas e práticas de gestão de pessoas diante da força de trabalho envelhecida, entre as diferentes organizações investigadas**, conclui-se que, de maneira geral, no que tange às **políticas e práticas de formação e aprendizagem ao longo da vida**, estas são inexistentes nas três organizações no âmbito de gestão em termos de iniciativas próprias. O que existe é o Programa de Educação Corporativa do estado, operacionalizado por meio da EGAPE, que atinge as organizações estudadas.

Em relação às políticas de **Gestão de Carreira**, os três órgãos possuem dispositivos formais que preveem a estruturação das carreiras, bem como progressões funcionais em razão

de qualificação, tempo de serviço e avaliação de desempenho. No entanto, no caso da PERPART, a política só existe no documento, não se desdobrando em práticas efetivas de gestão. Situação esta que não acontece no DER e na SDSCJPVD, porque cumpridos os requisitos, os servidores têm, sim, evolução na carreira. Apesar disso, comum às 3 organizações é a estagnação das carreiras dos trabalhadores envelhecidos.

Acerca de políticas e práticas de **Realocação**, vista como resposta às restrições de desempenho para obter um melhor ajuste pessoa-trabalho (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013), não há qualquer previsão nas políticas das instituições. No entanto, no caso da PERPART, há, sim, práticas dos gestores que buscam por adequação tanto das competências quanto das capacidades dos trabalhadores às suas atribuições.

No que concerne à dimensão **Horários de Trabalho Flexíveis e Arranjos Alternativos de Trabalho**, diante da natureza dos vínculos na administração pública, a duração das jornadas de trabalho está atrelada ao cargo que o trabalhador ocupa. Apesar desse entrave legal, gestores e trabalhadores envelhecidos apontaram para a existência de alguma flexibilidade nos horários diante das necessidades.

No que concerne às políticas de **Gestão de Saúde**, as três instituições têm políticas que se propõem a promover a saúde e a capacidade para o trabalho. No entanto, não há práticas que dialoguem com iniciativas de atenção à saúde do trabalhador que não as obrigatórias previstas em legislação (segurança do trabalho). Neste mesmo sentido, quanto à adequação das **Acomodações no Local de Trabalho**, não há práticas de gestão para (re)desenho de processos de trabalho e/ou locais de trabalho diante da necessidade do trabalhador envelhecido.

Na PERPART, não há avaliação de desempenho, mas, no DER e na SDSCJPVD, existe um processo de **Avaliação de Desempenho** anual que segue rito e critérios definidos em legislação própria e que implica em incremento no vencimento quando o servidor é considerado apto. No entanto, essa avaliação vem sendo realizada de maneira quase que automática, ou seja, sem muita reflexão, acompanhamento da gestão e análise dos resultados. Além disso, o incremento salarial é muito baixo, não denotando de fato uma recompensa pecuniária pelas realizações dos trabalhadores (BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013). Da mesma forma, não há evidência de nenhuma prática de recompensa não pecuniária em razão do bom desempenho no trabalho.

Já a política de **Remuneração**, esta é a mesma para quaisquer ocupantes de determinado cargo, desde que em mesmas condições de tempo de serviço, qualificação e desempenho. Neste estudo, evidencia-se a desvalorização salarial dos trabalhadores efetivos e

empregados públicos nas organizações estudadas, mesmo com tantos anos de exercício. Nessa conjuntura, benefícios, como o abono permanência (SDSCJPVD e DER), gratificações para trabalhadores aposentados que permanecem em exercício (PERPART), subsídios em Planos de saúde, vales – alimentação e transporte – e gratificações de função são determinantes ao retardo da aposentadoria dos trabalhadores envelhecidos, sendo este um fato que se relaciona diretamente à Transição para a Aposentadoria.

A dimensão **Transição para a Aposentadoria** refere-se às políticas e práticas de gestão de pessoas que permitam um processo suave e gradual e de preparação para os trabalhadores (NAEGELE; WALKER, 2006; BOEHM; SCHRODER; KUNZE, 2013). Na PERPART, há políticas que preconizam o desenvolvimento de programas de orientação, acompanhamento e preparação para a aposentadoria e a proposição de iniciativas que assegurem a melhoria da qualidade de vida e saúde do funcionário ativo e aposentado (PERPART, 2021). No entanto, não há práticas que dialoguem com tais políticas para transição e preparação para a aposentadoria. Dessa forma, os relatos trouxeram tanto casos de servidores que só permanecem trabalhando em razão das necessidades financeiras, inclusive para oferecer suporte aos familiares quanto de outros que, além das questões financeiras, adiam a saída do trabalho por não se sentirem preparados para parar de trabalhar.

Quanto ao objetivo de **entender como se manifesta o ageísmo nas organizações estudadas**, os resultados encontrados possibilitaram refletir se as políticas e práticas de gestão da idade se associam à presença e intensidade do ageísmo nas organizações estudadas. Isto, porque as políticas e práticas de gestão de pessoas, que se aproximam da abordagem de gestão da idade, implicam uma discriminação em menor intensidade dos trabalhadores envelhecidos e na consideração de necessidades específicas desse grupo. Gomes e Pamplona (2015) ressaltaram a necessidade de iniciativas que possibilitem a manutenção da capacidade funcional durante o curso de vida, ou seja, mantendo independência e a garantia da qualidade de vida das pessoas mais velhas, bem como da possibilidade de continuarem atuando e desenvolvendo a sua carreira. Assim, no contexto estudado, denota-se que as escassas políticas e práticas de gestão da idade, geram um ambiente carente de incentivos, valorização e respeito às necessidades dos trabalhadores mais velhos.

Embora muitos dos entrevistados tenham falado, categoricamente, desconhecerem casos de discriminação em razão da idade, ficaram evidentes condutas e comportamentos etaristas nesses ambientes. Para ilustrar tais casos, pode-se citar: a) a distância entre servidores efetivos envelhecidos e cargos comissionados jovens na SDSCJPVD; b) o não alcance de funções de liderança (promoção) pelos envelhecidos nas três organizações; c) o

descaso com a formação, aprendizagem e desenvolvimento dos trabalhadores envelhecidos, levando alguns à obsolescência; d) a condescendência com baixos desempenhos; e) a prática de solucionar problemas de saúde ou desempenho com a aposentadoria na SDSCJPVD; f) a associação, pelos entrevistados, da velhice à improdutividade e obsolescência; g) a subutilização de talentos; h) a estagnação de carreiras e desvalorização salarial; entre outros.

Assim, apesar de os relatos evidenciarem a adaptação dos servidores envelhecidos às diversas mudanças por que as suas organizações passaram durante tantas décadas de trabalho, percebe-se que a manifestação do ageísmo pode ser potencializada nessas instituições em que há distância entre políticas e práticas de gestão da idade. Nessa conjuntura de invisibilização e desvalorização, os trabalhadores envelhecidos permanecem no exercício das suas funções, majoritariamente, por não estarem preparados para a aposentadoria (financeiramente, emocionalmente, psicologicamente etc.), e não porque o contexto organizacional incentiva uma longevidade no trabalho. No caso da PERPART, por exemplo, quando os trabalhadores sinalizaram esperar por um Programa de Demissão Voluntária, eles evidenciam que não pararam de trabalhar ainda, porque, financeiramente, não podem.

Por fim, a tese defendida foi a de que as políticas e práticas de gestão de pessoas são concebidas e praticadas, histórico-socialmente, de maneira à invisibilizar o trabalhador envelhecido e o ageísmo presente no ambiente de trabalho. Nessa conjuntura, a gestão da idade é uma abordagem que possibilita a assunção das organizações quanto ao seu papel frente ao fenômeno que extrapola o ambiente organizacional. Entende-se que a contribuição central esteja na discussão teórico-empírica, na geração de conhecimento para mudanças e impacto nas políticas públicas e organizacionais, em direção a uma gestão holística e integrada da força de trabalho envelhecida; a partir da compreensão da importância da diversidade etária e do combate ao ageísmo, levando a mudanças nas organizações que precisam aprender a lidar com essa força de trabalho envelhecida e seu impacto para a gestão.

Como **limitações da pesquisa**, identifica-se a ausência de entrevistas de cargos comissionados imediatamente superiores às gestoras de pessoas no DER e SDSCJPVD. No caso da SDSCJPVD, em ano de eleição, as mudanças nas lideranças começaram cedo: um mês antes da coleta, o Secretário e todos os secretários executivos tinham sido trocados; logo, não poderiam responder adequadamente às questões deste estudo. Já no DER, não houve disponibilidade de agenda do gestor. Embora se acredite na relevância e contribuição das entrevistas concedidas pelas gestoras de pessoas de ambos os órgãos, que atuam há vários anos nas suas funções, imagina-se que o relato de outras lideranças poderia acrescentar ainda mais camadas a este complexo debate. Além disso, embora a maior parte dos servidores e

empregados públicos esteja nas sedes das instituições situadas no Recife, acredita-se que entrevistas com servidores envelhecidos lotados em outras cidades do estado poderiam enriquecer ainda mais o conjunto de dados.

Como desdobramento da tese e oportunidade de preenchimento de lacunas e abordagens complementares, tendo em vista a realização de **pesquisas futuras, sugere-se**:

a) que os dirigentes dos órgãos (Secretários e Presidentes) e os gestores de pessoas da Secretaria de Administração do estado possam ser incluídos para ampliação do debate, até mesmo em termos de alcance das políticas de gestão de pessoas do estado;
b) ampliar a discussão da manifestação do ageísmo também a partir da ótica dos trabalhadores jovens inseridos nesses contextos organizacionais;
c) uma vez que há muito poucos trabalhos sobre gestão da idade (*age management*) no mundo, revisões integrativas e sistemáticas da literatura podem representar grande contribuição para construção do conhecimento envolvendo a temática;
d) estudos que se debrucem sobre temáticas transversais que surgiram durante a coleta, como o teletrabalho emergencial, diante da pandemia da COVID-19, para os trabalhadores envelhecidos e a adequação dos trabalhadores envelhecidos ao trabalho diante da mudança desruptiva da introdução do sistema SEI; e
e) durante a fase da revisão de literatura, foram encontrados importantes estudos nacionais e internacionais que vêm desenvolvendo escalas que se propõem a medir a gestão da idade dentro das organizações; logo, a replicação de estudos como estes no contexto brasileiro, em organizações variadas, será bastante enriquecedora ao caso brasileiro.

REFERÊNCIAS

ABRIC, J. C. *De l'importance des représentations sociales dans les problémes des l'exclusion sociale*. *In*: ABRIC, J. C. (org.). ***Exclusion Sociale, insertion et prévention***. Saint-Agne: ÉRÈS, 1996.

ABRIC, J. C. *La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales*. *In*: ABRIC, J. C. (org.). ***Méthodes d'étude des représentations sociales***. Saint-Agne: ÉRÈS, 2003.

ABRUCIO, F. L. Reforma do estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. **RAP**, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 401-420, 2005.

ALLEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. *Older workers and work-family issues*. *In*: J. W. HEDGE; W. C. Borman (ed.). ***Oxford library of psychology***. The Oxford handbook of work and aging. Oxford: Oxford University Press, 2013.

ALPERSTEDT, G. D.; ANDION, C. Por uma pesquisa que faça sentido. **ERA**, Revista de Administração de Empresas, FGV EAESP, v. 57, n. 6, p. 626-631, nov.-dez. 2017.

ARMSTRONG-STASSEN, M. Human resource practices for mature workers: and why aren't employers using them? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [S.l.], v. 46, n. 3, p. 334-352, 2008.

ARMSTRONG-STASSEN, M. Y.; SCHLOSSER, F. *Perceived organizational membership and the retention of older workers*. **Journal of Organizational Behaviour**, [S.l.], v. 32, n. 2, p. 319-344, 2011.

ARMSTRONG-STASSEN, M. Y.; URSEL, N. *Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers*. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S.l.], v. 82, n. 1, p. 201-220, 2009.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Pernambuco**. PNUD, IPEA: Fundação João Pinheiro, 2021.

BARAK, M. E. *The inclusive workplace: an ecosystems approach to diversity management*. **Social work**, [S.l.], v. 45, n. 4, p. 339-353, 2000.

BARAK, M. E. *Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? Human Service*. **Organizations: Management, Leadership & Governance**, [S.l.], v. 39, p. 83-88, 2015.

BARAK, M. E. *Erecting walls versus tearing them down: Inclusion and the (false) paradox of diversity in times of economic upheaval*. **European Management Review**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 937-955, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3. reimp. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, M. M. L. de. A velhice na pesquisa socioantropológica brasileira. *In*: GOLDENBERG, M. **Corpo, Envelhecimento e Felicidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

BATISTA, W. F. G. **Explorando a relação entre os valores culturais, axiomas sociais e atitudes em relação ao trabalhador mais velho**. 2020. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie: São Paulo, 2020.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 2. edição. Petrópolis: Vozes, 2003.

BEAUVOIR, S. de. **A velhice**. Tradução de Maria Helena Franco Martins. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2018.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 1985, 2003.

BERGUE, Sandro T. **Gestão de pessoas**: lideranças e competências para o setor público. Brasilia: Enap, 2019.

BOEHM, S. A.; SCHRÖDER, H.; BAL, M. *Age-Related Human Resource Management Policies and Practices: Antecedents, Outcomes, and Conceptualizations, Work*. **Aging and Retirement**, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 257-272, 2021.

BOEHM, S. A.; SCHRÖDER, H. S.; KUNZE, F. *Comparative age management: theoretical perspectives and practical implications*. *In*: FIELD, J.; BURKE, R. J.; COOPER, C. L. ***The SAGE handbook of aging, work and society***. SAGE Publications Ltda, 2013.

BOSCH, M. J. et al. *How context matters: The relationship between family supportive supervisor behaviours and motivation to work moderated by gender inequality*. **Journal of Business Research**, [S.l.], Elsevier, v. 82, p. 46-55, 2018.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 3 out. 2003.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 88, de 7 de maio de 2015. Altera o art. 40 da Constituição Federal, relativamente ao limite de idade para a aposentadoria compulsória do servidor público em geral, e acrescenta dispositivo ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p. 2, 8 maio 2015.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Abono Permanência. **Gov.br**, Brasília, c2022. Disponível em: https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/para-o-servidor/paginas/abono-de-permanencia-1#:~:text=O%20abono%20de%20perman%C3%AAncia%20%C3%A9,requisitos%20para%20a%20aposentadoria%20compuls%C3%B3ria. Acesso em: 10 jan. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Administração Pública e de Empresas**: duas coisas muito diferentes. Documento apresentado na audiência pública sobre as Diretrizes Curriculares para Curso de Graduação em Administração Pública e Políticas Públicas, realizada no Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação. **ME**, CNE, Brasília, 5 abril, 2010.

BRIOT, F. ***Manipulation expérimentale de l'âgisme sur des attributs de travail et de bien-être des travailleurs:*** *Une étude en regard des théories de la perspective temporelle future professionnelle, de la gestion des âges et de l'identification organisationnelle*. Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université catholique de Louvain, 2019.

BROOKE, L.; TAYLOR, P. *Older workers and employment: managing age relations*. **Ageing and Society**, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 415-429, 2005.

BURRELL, G.; MORGAN, G. ***Sociological paradigms and organizational analysis:*** *elements of the sociology of corporate life*. 9. ed. Hants, Inglaterra: Arena, 1994.

BUTLER, R. *Age-Ism: Another form of bigotry*. **The Gerontologist**, [S.l.], v. 9, n. 4 (Part 1), p. 243-246, 1969.

BUTLER, R. *Ageism: a foreword*. **Journal of Social Issues**, [S.l.], n. 365, p. 8-11, 1980.

CAMARANO, A. A. Diferenças na legislação à aposentadoria entre homens e mulheres: breve histórico. IPEA, Política em Foco. **Mercado de Trabalho**, [S.l.], n. 62, 2017.

CAMARANO, A. A. Os dependentes da renda dos idosos e o coronavírus: órfãos ou novos pobres? **Ciência & Saúde Coletiva [online**], [S.l.], v. 25, n. 2, p. 4169-4176, 2020.

CARVALHO, Alessandra Silva. Gestão de pessoas e envelhecimento: sentido do trabalho para o idoso. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 33., São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2009.

CASTRO, C. M. S. et al. Influência da escolaridade e das condições de saúde no trabalho remunerado de idosos brasileiros. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 11, p. 4153-4162, 2019.

CEPELLOS, V. M. Envelhecimento nas Organizações: Os Grandes Debates sobre o Tema nos Estudos de Administração de Empresas. **Teoria e Prática em Administração**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 138-159, 2018.

CEPELLOS, V. M. Feminização do Envelhecimento: um fenômeno multifacetado muito além dos números. **RAE**, Revista de Administração de Empresas [Online], v. 61, p. 1-7, 2021.

CEPELLOS, V. M.; PEREIRA FILHO, J. L. Envelhecimento nas empresas. **GV-Executivo**, [S.l.], v. 17, n. 2, 2018.

CEPELLOS, V. M.; SILVA, G. T.; TONELLI, M. J. Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. **Organizações & Sociedade [online]**, [S.l.], v. 26, n. 89, p. 269-290, 2019.

CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. **Revista Alcance**, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 4-21, 2017. DOI: http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p004-021.

CEPELLOS, V. et al. Envelhecimento nas organizações: preconceito ou tendência? **GV-executivo**, v. 12, n. 2, 2013.

CIUTIENE, R.; RAILAITE, R. *Age Management as a Means of Reducing the Challenges of Workforce Aging*. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, [S.l.], v. 26, n. 4, p. 391-397, 2015.

COELHO, F. S.; MENON, I. O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, [S.l.], v. 69, p. 151-180, 2018.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicasos. **Desenvolve**, Revista de Gestão do Unilasalle, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 1-16, 2021.

COUTO, M. C. P. P.; et al. Avaliação de discriminação contra idosos em contexto brasileiro - ageismo. **Psicologia**: Teoria e Pesquisa [online], [S.l.], v. 25, n. 4, p. 509-518, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CUNHA, J. S. N.; BIDO, D. S.; HANASHIRO, D. M. M. Aprendizagem Intergeracional Reversa no Local de Trabalho: desenvolvimento de escala para mensuração. *In*: ENANPAD, 45., 2021. **Anais [...]**. [S.l.]: ANPAD, 2021.

DANIEL, F.; ANTUNES, A.; AMARAL, I. Representações sociais da velhice. **Análise Psicológica**, [S.l.], v. 33, n. 3, p. 291-301, 2015.

DAVEY, J. *Age discrimination in the workplace*. **Policy Quarterly**, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 42-48, 2014.

DEBERT, G. G. As representações sociais (estereótipos) do papel do idoso na sociedade atual. *In*: MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL (org.). **Anais do I Seminário Internacional**. Envelhecimento populacional: uma agenda para final de século. Brasília: MPAS, 1996.

DEBERT, G. G. **Os Desafios da Gerontologia no Brasil**. Campinas, 2000.

DEBERT, G. G. A dissolução da vida adulta e a juventude como valor. **Horizontes Antropológicos [online]**, [S.l.], v. 16, n. 34, p. 49-70, 2010.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **The Sage handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand, Oaks: Sage Publications, 2018.

DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM. Institucional. **DER**, Brasília, c2022. Disponível em: https://www.der.pe.gov.br. Acesso em: 2 maio 2022.

DURKHEIM, E. ***The Division of Labour in Society***. New York: Free Press, 1964.

DYCHTWALD, K.; BAXTER, D. *Capitalizing on the New Mature Workforce*. **Public Personnel Management**, [S.l.], v. 36, n. 4, p. 325-334, 2007.

EARL, C.; TAYLOR, P. *Is Workplace Flexibility Good Policy? Evaluating the Efficacy of Age Management Strategies for Older Women Workers*. **Work, Aging and Retirement**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 214-226, 2015.

ERICKSON, M. A. *Contemplative pedagogy as a framework for education about ageism*. **Gerontology & geriatrics education**, [S.l.], p. 1-11, 2019.

ESCOLA DE GOVERNO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE PERNAMBUCO. Institucional. **EGAPE**, Recife, c2023. Disponível em: https://www.egape.pe.gov.br. Acesso em: 4 jan. 2023.

FABISIAK, J. Y; PROKURAT, S. *Age management as a tool for the demographic decline in the 21st century: an overview of its characteristics*. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, [S.l.], v. 8, n. 4, p. 83-96, 2012.

FIRZLY, N.; BEECK, L. van de; LAGACÉ, M. *Let's Work Together: Assessing the Impact of Intergenerational Dynamics on Young Workers' Ageism Awareness and Job Satisfaction*. **Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement**, [S.l.], p. 1-11, 2020.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Pensa, 2013.

FLYNN, M. *"Who would delay retirement? Typologies of older workers"*. **Personnel Review**, [S.l.], v. 39, n. 3, p. 308-324, 2010.

FONTOURA, D. S.; PICCININI, V. C. Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. **Conferência**, Investigação e Intervenção em Recursos Humanos, [S.l.], n. 4, abr. 2014.

FRAGA, A. M. et al. A As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE. BR**, [S.l.], p. 1-26, 2021.

FRANÇA, C. L. et al. Intervenção breve da preparação para aposentadoria. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, [S.l.], São Paulo, v. 14, n. 1, p. 99-110, jun. 2013.

FRANÇA, L. H. F. P. Influências sociais nas atitudes dos 'Top' executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. **RAC**, Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 17-35, 2009.

FRANÇA, L. H. F. P. et al. Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores brasileiros. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 765-777, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1981-22562017020.170052.

FRANÇA, L. H. F. P.; SILVA, A. M. T. B.; BARRETO, M. S. L. Programas intergeracionais: quão relevantes eles podem ser para a sociedade brasileira? **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 519-531, dez. 2010. DOI: https://doi.org/10.1590/S1809-98232010000300017.

FRANÇA, L. H. F. P.; SOARES, D. H. P. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009.

FRANÇA, L. H. F. P.; VAUGHAN, G. Ganhos e perdas: atitudes dos executivos brasileiros e neozelandeses frente à aposentadoria. **Psicol. Estud.**, Maringá, v. 13, n. 2, p. 207-216, 2008.

FUERTES, V.; EGDELL, V.; MCQUAID, R. Extending working lives: age management in SMEs. **Employee Relations**, [s.l.], v. 35, n. 3, p. 272-293, 2013.

FUNDO, C. R. Estratégia foca na integração de políticas públicas para o envelhecimento saudável. **PNUD Brasil**, Brasília, 17 jan. 2019. Disponível em: https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/presscenter/articles/2019/estrategia-foca-na-integracao-de-politicas-publicas-para-o-envel.html. Acesso em: 8 jun. 2020.

FURUNES, T.; MYKLETUN, R. J.; SOLEM, P. E. *Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude*. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 22, n. 6, p. 1232-1247, 2011. DOI: 10.1080/09585192.2011.559096.

GALLIE, D.; FELSTEAD, A.; GREEN, F. *Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-97*. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 38, n. 8, p. 1081 -1101, 2001.

GARAVAGLIA, E.; MARCALETTI, F.; IÑIGUEZ-BERROZPE, T. *Hacia un entorno laboral saludable e inclusivo. Gestión del envejecimiento en el trabajo a través del Quality of Ageing at Work (QAW-q)*. **Revista Internacional de Organizaciones**, [S.l.], n. 20, p. 197-226, 2018.

GARAVAGLIA, E.; MARCALETTI, F.; IÑIGUEZ-BERROZPE, T. *Action Research in Age Management: The Quality of Ageing at Work Model*. **Work, Aging and Retirement**, [S.l.], v. 20, n. 20, p. 1-13, 2020.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução de Pedrinho A Guareschi. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

GLOVER, I.; BRANINE, M. *Ageism and the labour process: towards a research agenda*. **Personnel Review**, [S.l.], v. 26, n. 4, p. 274, 1997.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOFFMAN, E. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 4. ed. [reimpr.]. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GOLDANI, A. M. Relações intergeracionais e reconstrução do estado de bem-estar. Por que se deve repensar essa relação para o Brasil. *In*: CAMARANO, A. A. (org.). **Os novos idosos brasileiros**. Rio de Janeiro: IPEA, 2004.

GOLDSTEIN, L. L. A produção Científica Brasileira na Área da Gerontologia (1975-1999). **Revista Online da Biblioteca Prof. Joel Martins**, **[S.l.],** v. 1, n. 1, p. 1-9, 1999.

GUIMARÃES, R. M. Brasil: país de cabelos brancos. *In*: A terceira idade: estudos sobre envelhecimento. **Serviço Social do Comércio SESC**, Gerência de Estudos e Programas da Terceira Idade, São Paulo, v. 19, n. 43, p. 49-58, 2008.

HADDAD, E. G. M. **A Ideologia da Velhice**. São Paulo: Cortez Editora, 1986.

HANASHIRO, D. M. M.; ALBUQUERQUE, M. Apreciando similaridades e valorizando diferenças: um estudo sobre atitudes de gestores em relação ao diverso. **E&G - Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 17, n. 48, 2017.

HANASHIRO, D. M. M. et al. Aprendizagem Intergeracional em Grupos de Trabalho Multigeracionais: Desafios Provenientes de Estereótipos Etários. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 44., 2020. [On line]. **Anais [...]**. [S.l.]: ANPAD, 2020.

HANASHIRO, D. M. M.; PEREIRA, M. F. M. W. M. O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos. **RGO**, Revista Gestão Organizacional, v. 13, n. 2, p. 188-206, 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2.

HAREVEN, T. Novas Imagens do Envelhecimento e a construção do curso da vida. *In*: FATHERSTONE, M.; WERNICK A. ***Images of Aging***. London and New York: Routledge, 1995.

HELAL, D. H.; NOBREGA, C. V.; LIMA, T. A. P. *Retirement and organizations: perspectives and challenges for both workers and human resource management*. **Working with Older People**, [S.l.], v. 25, p. 141-152, 2021.

HELAL, D. H.; SILVA, R. A. Ageísmo nas organizações: um estudo em uma rede de distribuição de autopeças na Região Nordeste. *In*: SEMEAD, 22., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2019.

HELAL, D. H.; VIANA, L. O. Ageismo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. **Conhecimento & Diversidade**, [S.l.], v. 13, n. 29, p. 171-191, 2021.

HENNEKAM, S.; HERRBACH, O. *The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers*. **Personnel Review**, [S.l.], v. 44, n. 1, p. 3-21, 2015.

HENZ, U. *The ageing of parent carers: classed and gendered care-giving patterns at higher ages*. **Ageing & Society**, [S.l.], p. 1-24, 2021.

HOGG, M. A.; ABRAMS, D.; OTTEN, S.; HINKLE, S. *The Social Identity Perspective: Intergroup Relations, Self-Conception, and Small Groups*. **Small Group Research**, [S.l.], v. 35, n. 3, p. 246-276, 2004. DOI: https://doi.org/10.1177/1046496404263424.

HUSIC, J. B.; et al. *Aging at Work: A Review of Recent Trends and Future Directions*. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [S.l.], v. 17, n. 20, p. 1-15, 2020.

IDROVO, S.; BOSCH, M. J. *The impact of different forms of organisational support and work–life balance in Chile and Colombia*. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, [S.l.], v. 32, n. 3, p. 326-344, 2019. DOI: 10.1108/ARLA-10-2017-0306.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da População do Brasil por sexo e idade: 2000-2060**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2013/default.shtm. Acesso em: 19 maio 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil**: uma visão geográfica e ambiental no início do século XXI. Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de Geografia, 2016. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=297884. Acesso em: 19 maio 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PNAD Contínua 2021. **Agência de Notícias IBGE**, Rio de Janeiro, 30 set. 2021. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31732-desemprego-recua-para-13-7-e-atinge-14-1-milhoes-de-pessoas-no-tri-ate-julho. Acesso em: 19 maio 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). PNAD Contínua. 2022. **IBGE**, Rio de Janeiro, c2022. Disponível em: https://painel.ibge.gov.br/pnadc/. Acesso em: 19 maio 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Desemprego**. **IBGE**, Rio de Janeiro, c2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php. Acesso em: 1 abr. 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Mercado de Trabalho**: conjuntura e análise, Ministério do Trabalho, Ipea, Brasília, v. 1, n. 0, 2019.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas do estado Brasileiro**. IPEA, [S.l.], c2022. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/atlasestado/consulta/64. Acesso em: 12 dez. 2022.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. **Aposentadorias**. 2021. INSS, Brasília, c2021. Disponível em: https://www.gov.br/inss/pt-br/saiba-mais/aposentadorias. Acesso em: 6 dez. 2021.

JODELET, D. *La representación social: Fenómenos, concepto y teoría*. *In*: MOSCOVICI, S. (org.). ***Psicología Social II***. Barcelona/Buenos Aires/México: Paidós, 1986.

JODELET, D. *Représentations sociales: un domaine en expansion*. *In*: JODELET, D. (org.). ***Les représentations sociales***. [S.l.: s.n.], 1989.

JODELET, D. *Représentations sociales de la maladie mentale et insertion des malades mentaux*. *In*: ABRIC, J. C. (org.). *Exclusion Sociale, insertion et prévention*. SaintAgne: ÉRÈS, 1996.

JOGULU, U. D.; PANSIRI, J. Mixed methods: A research design for management doctoral dissertations. **Management Research Review**, [S.l.], v. 34, n. 6, p. 687-701, 2011.

JORGE, C. F. B.; FALÉCO, L. L. A aplicação da gestão do conhecimento como estratégia de competitividade organizacional. ***Brazilian Journal of Information Science***, [S.l.], n. 3, v. 10, n. 3, 2016.

KANFER, R.; BEIER, M. E.; ACKERMAN, P. L. *Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework*. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [S.l.], v. 22, n. 3, p. 253-264, 2012. DOI: 10.1080/1359432X.2012.734298.

KLEIN, H. K.; MYERS, M. D. *A set of principles for conducting and evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems*. **MIS Quartely**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 67-94, mar. 1999.

KOOIJ, D. T. A. M.; TIMS, M.; AKKERMANS, J. *The influence of future time perspective on work engagement and job performance: the role of job crafting*. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [S.l.], v. 26, n. 1, p. 4-15, 2016.

KOOIJ, D. et al. "Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: a conceptual review". **Journal of Managerial Psychology**, [S.l.], v. 23, n. 4, p. 364-394, 2008.

KOOIJ, D. T. A. M. et al. *The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis*. **J. Organ. Behav.**, [S.l.], v. 31, p. 1111-1136, 2010.

KRÜGER, H. Cognição, estereótipos e preconceitos sociais. *In*: LIMA, M. E. O.; PEREIRA, M. E. (org.) **Estereótipos, preconceitos e discriminação**: perspectivas teóricas e metodológicas. Salvador: EDUFBA, 2004.

KUNZE, F.; BOEHM, S.; BRUCH, H. *Age diversity, age discrimination climate, and performance consequences: A cross-organizational study*. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 32, n. 2, p. 1-30, 2010.

KYRILLOS, G. M.; STELZER, J. Uma análise interseccional de gênero e raça sobre as medidas adotadas em prol da eficácia da CEDAW no Brasil. **Cadernos Pagu**, [S.l.], n. 61, p. e216113, 2021.

LAGACÉ, M. et al. *From psychological to digital disengagement: exploring the link between ageism and the 'grey digital divide'*. **Romanian Journal of Communication and Public Relations**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 65-75, 2016.

LAGACÉ, M.; BEECK, L. van de; FIRZLY, N. *Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study*. **Journal of Intergenerational Relationships**, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 201-219, 2019.

LANGE, A. H. et al. *When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus*. **Work & Stress**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 338-354, 2011.

LAZAZZARA, A.; BOMBELLI, M. C. *HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training*. **Journal of European Industrial Training**, [S.l.], v. 35, n. 8, p. 808-825, 2011.

LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; MELLO, S. C. B. **Abordagens qualitativas na pesquisa em Administração**. Recife: Editora UFPE, 2016.

LIMA, T. A. P. **Aposentar-se ou continuar em abono permanência**: fatores condicionantes das decisões dos servidores das universidades federais. 2017. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

LOCATELLI, P. A. P. C.; FONTOURA, D. D. S. Envelhecimento populacional e os estudos em Administração. **Gestão e Sociedade**, [S.l.], v. 7, n. 17, p. 273-300, 2013.

LOPES, A. **Os desafios da Gerontologia no Brasil**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2000.

LORETTO, W.; VICKERSTAFF, S. Gender, age and flexible working in later life. **Work, Employment and Society**, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 233-249, 2015.

MAGNARELLI, J. et al. ***Ageism in the Workplace**: Ageing in the Age of Intolerance*. [S.l.: s.n.], 2020. Disponível em: https://digitalcommons.wcupa.edu/psych_stuwork/6. Acesso em: 30 dez. 2021.

MALGORZATA, G. *Age Diversity Management: Conceptual and Application Approach*. **European Research Studies Journal**, [S.l.], v. 24, n. 5, p. 585-596, 2021.

MARCUS, J.; FRITZSCHE, B. A. *The Cultural Anchors of Age Discrimination in the Workplace: A Multilevel Framework*. **Work, Aging and Retirement**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 217-229, 2016.

MARQUES, S. **Discriminação da Terceira Idade**. [S.l.]: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2016.

MERZ, E.-M.; SCHUENGEL, C.; SCHULZE, H.-J. *Intergenerational solidarity: An attachment perspective*. **Journal of Aging Studies**, [S.l.], v. 21, n. 2, p. 175-186, 2007. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jaging.2006.07.001.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. *The case for qualitative research*. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

NAEGELE G.; WALKER A. ***A guide to good practice in age management***. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Dublin: [s.n.], 2006.

NAEGELE, G.; WALKER, A. Age management in organisations in the European Union. *In*: MALLOCH, M. et al. (ed.). ***The Sage Handbook of Workplace Learning***. London: Sage, 2011.

NASH, J. C. Re-Thinking intersectionality. **Feminist Review**, [S.l.], v. 89, n. 1, p. 1-15, 2008.

NELSON, T. D. ***Ageism****: stereotyping and prejudice against older persons*. Massachusetts, EUA: MIT, 2004.

NELSON, T. D. *Ageism: Prejudice against our feared future self*. **Journal of Social Issues**, [S.l.], v. 61, n. 2, p. 207-221, 2005.

NELSON, T. D. *Ageism: The Strange Case of Prejudice Against the Older You*. *In*: WIENER, R.; WILBORN, S. (ed.). ***Disability and Aging Discrimination****: perspectives in law and psychology*. New York: Springer, 2011.

NÓBREGA, C. V. **Representações sociais da aposentadoria**: um estudo com docentes e ex-docentes universitários. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Follow-up to the International Year of Older Persons: Second World Assembly on Ageing*. **United Nations**, General Assembly, 22 jul. 2020. Disponível em: https://undocs.org/en/A/75/218. Acesso em: 26 jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Fourth review and appraisal of the Madrid International Plan of Action on Ageing*. Department of Economic and Social Affairs Ageing. **United Nations**, UN, 2021a. Disponível em: https://www.un.org/development/desa/ageing/fourth-review-and-appraisal-of-the-madrid-international-plan-of-action-on-ageing-2002.html. Acesso em: 26 jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Expert Group Meeting on Global ageing and the data revolution. Department of Economic and Social Affairs Ageing*. **United Nations**, UN, 2021b. Disponível em: https://www.un.org/development/desa/ageing/meetings-and-workshops-2/expert-group-meeting-on-global-ageing-and-the-data-revolution.html. Acesso em: 26 jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *World Population Prospects 2022*. **United Nations**, New York, 2022.

PALMORE, E. B. *The ageism survey: First findings*. **The Gerontologist Society of America**, [S.l.], v. 41, n. 5, p. 572-575, 2001.

PALMORE, E. B. *Research note: Ageism in Canada and the United States*. **Journal of Cross-Cultural Gerontology**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 41-46, 2004.

PERNAMBUCO. Lei nº 6.123, de 20 de julho de 1968. Institui o regime jurídico dos funcionários públicos civis do estado de Pernambuco. **Palácio dos Despachos do Governo do estado de Pernambuco**, Recife, 20 jul. 1968. Disponível em: https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=10727&tipo=TEXTOATUALIZADO. Acesso em: 7 maio 2023.

PERNAMBUCO. Lei Complementar nº 56, de 30 de dezembro de 2003, que introduz alterações na Lei Complementar nº 28, de 14 de janeiro de 2000, e suas alterações, e dá outras providências. Introduz alterações na Lei Complementar nº 28, de 14 de janeiro de 2000, e suas alterações, e dá outras providências. **Palácio do Campo das Princesas**, 30 dez. 2003. Disponível em: https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=3496&tipo=TEXTOATUALIZADO. Acesso em: 7 maio 2023.

PERNAMBUCO. Lei Complementar nº 135, de 31 de dezembro de 2008. Institui, no âmbito da administração direta do Poder Executivo Estadual, Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos - PCCV, para os servidores integrantes do seu quadro próprio de pessoal, e determina medidas correlatas. **Palácio do Campo das Princesas**, 31 dez. 2008. Disponível em: https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=1369&tipo=TEXTOATUALIZADO. Acesso em: 7 maio 2023.

PERNAMBUCO. Lei Complementar nº 136, de 31 de dezembro de 2008. Plano de Cargos, carreiras e Vencimentos (PCCV). Institui, no âmbito da administração indireta do Poder executivo Estadual, Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos – PCCV, para os servidores integrantes do seu quadro próprio de pessoal, e dá outras providências. **Palácio do Campo das Princesas**, Recife, 31 dez. 2008. Disponível em: https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=3393&tipo=TEXTOATUALIZADO. Acesso em: 7 maio 2023.

PERNAMBUCO. Decreto nº 38.935, de 7 de dezembro de 2012. Regulamenta os procedimentos de análise e arquivamento dos processos de prestação de contas das despesas efetuadas pelos órgãos ou entidades executoras. **Palácio do Campo das Princesas**, Recife, 7 de dezembro do ano de 2012. Disponível em: https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=8872&tipo=TEXTOATUALIZADO. Acesso em: 7 maio 2023.

PERNAMBUCO. Lei Complementar nº 480, de 30 de março de 2022. Dispõe sobre medidas de valorização profissional dos servidores públicos do Poder Executivo Estadual. **Palácio do Campo das Princesas**, Recife, 30 mar. 2022. Disponível em: https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=62456&tipo=TEXTOATUALIZADO. Acesso em: 7 maio 2023.

PERNAMBUCO. Lei Complementar nº 481, de 30 de março de 2022. Cria os cargos que indica, altera a Lei nº 13.361, de 13 de dezembro de 2007, que institui o Cadastro Técnico Estadual de Atividades Potencialmente Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos Ambientais e a Taxa de Controle e Fiscalização Ambiental do estado de Pernambuco - TFAPE, e estipula medidas de aperfeiçoamento da gestão do estado. **Palácio do Campo das Princesas**, Recife, 30 de março do ano de 2022. Disponível em: https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=62457&tipo=TEXTOATUALIZADO. Acesso em: 7 maio 2023.

PERNAMBUCO PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS S/A. Plano de cargos, carreiras e salários (PCCS) 2006 e suas alterações. **PERPART Investimentos S/A**, Recife, 2006.

PERNAMBUCO PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS S/A. Código de conduta ética e integridade da Pernambuco Participações e Investimentos S.A. **PERPART Investimentos S/A**, Recife, 2018.

PERNAMBUCO PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS S/A. Acordo Coletivo de Trabalho no período de 01º de setembro de 2021 a 31 de agosto de 2023 – Registro MTE PE000279/2022. **PERPART Investimentos S/A**, Recife, 2021a.

PERNAMBUCO PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS S/A. Regimento Interno. **PERPART Investimentos S/A**, Recife, 2021b.

PERNAMBUCO PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS S/A. Apresentação. **PERPART Investimentos S/A**, Recife, c2022a. Disponível em: http://www.portais.pe.gov.br/web/PERPART/apresentacao. Acesso em: 2 maio 2022.

PERNAMBUCO PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS S/A. Institucional. **PERPART Investimentos S/A**, Recife, c2022b. Disponível em: https://www.PERPART.pe.gov.br. Acesso em: 2 maio 2022.

POZZEBON, M. *Conducting and evaluating critical interpretive research: examining criteria as a key component in building a research tradition*. *In*: KAPLAN, B. et al. (ed.). ***Information systems research****: relevant theory and informed practice*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2004.

PRADO, S.; SAYD, J. A Gerontologia como campo de conhecimento científico: conceitos, interesses e projeto político. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 491-501, 2006.

REICHER, S. D.; SPEARS, R.; HASLAM, A. S. *The Social Identity Approach in Social Psychology*. *In*: WETHERELL, M.; MOHANTY, C. T. (ed.). ***Sage Identities Handbook***. London: Sage, 2010. Disponível em: http://dx.doi.org/10.4135/9781446200889.n4. Acesso em: 7 maio 2023.

RENZETTI, F. M. M. N.; HANASHIRO, D. M. M. Uma Revisão da Literatura sobre Práticas de Recursos Humanos para Trabalhadores mais Velhos: Desafios e Oportunidades à Gestão Contemporânea. *In*: ENANPAD, 45., 2021. [On-line]. **Anais [...]**. [S.l.]: ANPAD, 2021.

RODRIGUES, A. L. Ser Servidor: estigma e vocação em perspectiva. *In*: SILVA, A. B. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras** [recurso eletrônico]. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

RODRIGUES, A. R. C. S.; RODRIGUES, A. C.; SANTOS PINTO, A. M. G. L. R. *Relaciones laborales para el futuro: políticas de gestión de la edad para la retención de trabajadores de mayor edad*. **Cuadernos de Relaciones Laborales**, [S.l.], v. 38, n. 1, p. 59-84, 2020.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SAKAI, T.; TODA, A.; YAMADA, A. *Does a Wife's Employment Affect her Husband's Retirement Decision? Evidence from Japanese Longitudinal Data*. **Journal of International Economic Studies**, [S.l.], n. 35, p. 45-52, 2021.

SANDES-GUIMARÃES, L. V.; HOURNEAUX, F. *Research impact – what is it, after all? Editorial impact series part 1*. **RAUSP Management Journal [online]**, [S.l.], v. 55, n. 3 p. 283-287, 2020.

SANTOS PINTO, A. M. G. L. R. **Envelhecimento, trabalho e práticas de gestão de recursos humanos**. 2015. Tese (Doutorado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa, 2015.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE**, Revista de Administração de Empresas, [S.l.], v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE PERNAMBUCO. Relatório diagnóstico da Composição Etária da Força de Trabalho do Poder Executivo do estado de Pernambuco. **SAD**, Recife, mar. 2022.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL, CRIANÇA, JUVENTUDE E PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA E ÀS DROGAS. Balanço de Gestão 2019-2022. **DER**, SDSCJPVD, Recife, 2022.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL, CRIANÇA, JUVENTUDE E PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA E ÀS DROGAS. **Diagnóstico População Idosa no estado de Pernambuco**. Recife: DER, SDSCJPVD, c2023. Disponível em: https://www.sigas.pe.gov.br/files/02242023101628-diagnostico.pop.idosa.fev.23.pdf. Acesso em: 7 maio 2023.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL, CRIANÇA, JUVENTUDE E PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA E ÀS DROGAS. Institucional. **DER**, SDSCJPVD, Recife, c2023. Disponível em: https://www.der.pe.gov.br. Acesso em: 2 fev. 2023.

SHORE, L. M. et al. *Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research*. **Journal of Management**, [S.l.], v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011.

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**, [S.l.], v. 24, n. 4, p. 316-324, 2017.

SILVA, A. C.; HELAL, D. H. Programa de Preparação para Aposentadoria em uma Empresa Pública de Pernambuco: Da análise à proposta de implementação. **Teoria e Prática em Administração**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 137-148, 2019.

SILVA, A. C.; HELAL, D. H. Sessão especial - Fast Track SEMEAD: Compreendendo a aposentadoria: Um estudo de caso em uma instituição pública do estado de Pernambuco. **REGE**, Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 316-324, 2017.

SIMÕES, Â. L.; SAPETA, P. Construção Social do Envelhecimento Individual. **Revista Kairós Gerontologia**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 09-26, 2017.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DE PERNAMBUCO. Plano Estadual de Capacitação SUAS RH. **SIGAS**, Recife, c2023. Disponível em: https://www.sigas.pe.gov.br/pagina/plano-estadual-de-capacitao. Acesso em: 2 fev. 2023.

STAKE, R. E. Case Studies. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). ***The Sage Handbook of qualitative research***. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., p. 134-164, 2000.

STAKE, R. E. ***Multiple case study analysis***. New York: The Guilford Press, 2006.

STAKE, R. E. ***Qualitative Research****: studying how things work*. New York: The Guilford Press, 2010.

STREBQ, C. K. et al. *Managing the aging workforce: status quo and implications for the advancement of theory and practice*. **European Management Journal**, [S.l.], v. 26 n. 1, p. 1-10, 2008.

STUCCHI, D. O curso da vida no contexto da lógica empresarial: juventude, maturidade e produtividade na definição da pré-aposentadoria. *In*: BARROS, M. M. Lins de (org.). **Velhice ou Terceira Idade?** Estudos antropológicos sobre identidade, memória e política. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TAJFEL, H. ***Human groups and social categories****: Studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

TAJFEL, H. *Social psychology of intergroup relations*. **Annual Review of Psychology**, [S.l.], v. 33, p. 1-39, 1982.

TAJFEL, H.; TURNER, J. *An integrative theory of social conflict*. *In*: AUSTIN, W. G.; WORCHEL, S. (org.). ***The Social Psychology of Intergroup Relations***. Monterey: Calif. Books, 1979.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. *The social identity theory of intergroup behavior*. *In*: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. (org.). ***The social psychology of intergroup relations***. Chicago: Nelson Hall, 1986.

TAYLOR, P.; WALKER, A. *Employers and older workers: Attitudes and employment practices*. **Ageing and Society**, [S.l.], v. 18, n. 6, p. 641-658, 1998.

TONELLI, M. J. et al. *Ageing in Organizations: a view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices*. **RAUSP Management Journal**, [S.l.], v. 55, n. 2, p. 127-142, 2020.

TURNER, J. C. et al. ***Rediscovering the social group****: A selfcategorization theory*. Oxford: Basil Blackwell, 1987.

URBANCOVÁ, H. et al. *Impact of Age Management on Sustainability in Czech Organisations*. **Sustainability**, [S.l.], v. 12, n. 1064, p. 1-20, 2020.

UYEHARA, A. M. G. Despertando o mercado de trabalho para o idoso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 43-50, 2003.

VASCONCELOS, A. F. The contemporary experience of work: older workers' perceptions. **Management Research Review**, [S.l.], v. 38, n. 4, p. 38-403, 2015.

VELOZ, M. C. T.; NASCIMENTO-SCHULZE, C. M.; CAMARGO, B. V. Representações sociais do envelhecimento. **Psicologia: Reflexão e Crítica [online]**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 479-501, 1999. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-79721999000200015.

WALKER, A. *Combating Age Discrimination at the Workplace*. **Experimental Aging Research**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 367-376, 1999.

WALKER, A. *The emergence of age management in Europe.* **International Journal of Organizational Behaviour**, [S.l.], v. 10, n.1, p. 685-697, 2005.

WALKER, A. *Active ageing in employment: Its meaning and potential*. **Asia-Pacific Review**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 78-93, 2006.

WALWEI, U.; DELLER, J. *Labour Market Participation of Older Workers: Drivers and Obstacles*. **Intereconomics**: Review of European Economic Policy, Springer; ZBW - Leibniz Information Centre for Economics; Centre for European Policy Studies (CEPS), v. 56, n. 6, p. 341-347, 2021.

WELFORD, A. T. *Psychological studies of aging: Their origins, development and present challenge*. **The International Journal of Aging & Human Development**, [S.l.], v. 34, n. 3, p. 185–197, 1992. DOI: https://doi.org/10.2190/3Y1M-DQ48-QQ3M-NW7B.

WERNECK, A. A Velhice como Desculpa. *In*: GOLDENBERG, M. **Corpo, Envelhecimento e Felicidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

WISSE, B. et al. *Catering to the needs of an aging workforce: the role of employee age in the relationship between corporate social responsibility and employee satisfaction*. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 147, p. 875-888, 2018.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Para onde vai a gestão de pessoas? **GV EXECUTIVO**, [S.l.], v. 11, n. 2, jul.-dez, 2012.

WOŹNIAK, B. et al. *Factors affecting work ability and influencing early retirement decisions of older employees: an attempt to integrate the existing approaches*. **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, [S.l.], v. 35, n. 5, p. 509-526, 2022.

ZIGER, R.; FILIPPIM, E. S.; BELTRAME, V. *Perspectivas de Carreira para Pessoas Idosas nas Organizações*. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 64-87, 2017.

APÊNDICE A – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continua)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
AG DEFESA FISCALIZ AGROPECUAR	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	200	140	60	0	20	17	163	82	46	0	154	77
		SERVIDOR COMISSIONADO	7	3	4	0	1	5	1	14	4	3	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	18	16	2	0	9	6	3	17	18	0	0	0
		TOTAL	**225**	**159**	**66**	**0**	**30**	**28**	**167**	74	**68**	**3**	**154**	68
AG EST DE PLANEJ E PESQ DE PE	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	10	4	6	0	4	1	5	50	9	1	0	0
AG REGULAC SER PUB DEL EST PE	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	55	20	35	0	15	16	24	44	35	1	19	35
		SERVIDOR COMISSIONADO	19	8	11	4	4	6	5	26	17	2	0	0
		TOTAL	**74**	**28**	**46**	**4**	**19**	**22**	**29**	39	**52**	**3**	**19**	26
AGÊNCIA CPRH	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	227	124	103	0	122	70	35	15	87	140	0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
AGÊNCIA CPRH	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	9	4	5	0	3	3	3	33	8	1	0	0
		EMPREGADO PUBLICO	98	43	55	0	0	0	98	100	0	0	98	100
	TOTAL		**334**	**171**	**163**	**0**	**125**	**73**	**136**	41	**95**	**141**	**98**	29
APAC	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	76	49	27	2	42	22	10	13	76	0	0	0
		SERVIDOR COMISSIONADO	7	4	3	1	1	1	4	57	6	1	0	0
	TOTAL		**83**	**53**	**30**	**3**	**43**	**23**	**14**	17	**82**	**1**	**0**	0
APEVISA	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	6	0	6	0	0	1	5	83	6	0	0	0
APOIO INST ESPPE	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	2	0	2	0	1	1	0	0	2	0	0	0
ASSESSORIA ESPECIAL GOVERNADOR	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	56	28	28	5	12	18	21	38	54	2	0	0
ATI	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	150	99	51	0	54	63	33	22	25	125	0	0
		SERVIDOR COMISSIONADO	7	3	4	2	2	2	1	14	7	0	0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
ATI	INDIRETA	EMPREGADO PÚBLICO	333	199	134	0	0	0	333	100	0	0	333	100
	TOTAL		**490**	**301**	**189**	**2**	**56**	**65**	**367**	**75**	**32**	**125**	**333**	68
CEHAB	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	96	35	61	15	22	25	34	35	93	3	0	0
CENTRO REFER SAÚDE TRABALHADOR	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	14	7	7	0	6	7	1	7	14	0	0	0
CIA EDITORA DE PERNAMBUCO	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	41	19	22	2	7	12	20	49	23	18	0	0
		EMPREGADO PUBLICO	91	62	29	9	36	16	30	33	70	0	21	23
	TOTAL		**132**	**81**	**51**	**11**	**43**	**28**	**50**	**38**	**93**	**18**	**21**	16
CONSERVATÓRIO PERNAMBUCANO	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	64	43	21	0	0	5	59	92	0	0	64	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	3	1	2	0	1	2	0	0	2	1	0	0
	TOTAL		**67**	**44**	**23**	**0**	**1**	**7**	**59**	**88**	**2**	**1**	**64**	96
COORD EST SAUDE SIST PRISIONAL	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	266	53	213	24	86	69	87	33	266	0	0	0
CORPO DE BOMBEIROS	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	2	1	1	0	0	1	1	50	1	0	1	50

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
CORPO DE BOMBEIROS	DIRETA	SERVIDOR MILITAR - CBMPE	2515	2284	231	217	951	1073	274	11	668	893	954	38
		TOTAL	**2517**	**2285**	**232**	**217**	**951**	**1074**	**275**	**11**	**669**	**893**	**955**	38
DER-PE	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	764	661	103	0	0	1	763	100	0	0	764	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	22	13	9	1	6	8	7	32	22	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
		TOTAL	**787**	**674**	**113**	**2**	**6**	**9**	**770**	**98**	**23**	**0**	**764**	**97**
DETRAN	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	1326	927	399	10	409	486	421	32	293	786	247	19
		SERVIDOR COMISSIONADO	32	25	7	3	7	4	18	56	27	5	0	0
		TOTAL	**1358**	**952**	**406**	**13**	**416**	**490**	**439**	**32**	**320**	**791**	**247**	**18**
DIST EST FERNANDO DE NORONHA	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	32	16	16	6	7	6	13	41	31	1	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	235	88	147	8	81	70	76	32	235	0	0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
DIST EST FERNANDO DE NORONHA	**TOTAL**		**267**	**104**	**163**	**14**	**88**	**76**	**89**	**33**	**266**	**1**	**0**	**0**
EJA CAMPO	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	87	24	63	2	33	35	17	20	87	0	0	0
		SERVIDOR COMISSIONADO	86	37	49	14	38	25	9	10	82	4	0	0
EMPRESA DE TURISMO DE PE S/A	INDIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	21	4	17	3	10	5	3	14	21	0	0	0
		EMPREGADO PUBLICO	143	89	54	0	0	0	143	100	0	0	143	100
	TOTAL		**250**	**130**	**120**	**17**	**48**	**30**	**155**	**62**	**103**	**4**	**143**	**57**
EMPRESA PERNAMBUCO COMUNICACAO	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	21	10	11	2	8	5	6	29	21	0	0	0
EPTI	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	14	7	7	1	4	6	3	21	14	0	0	0
FACEPE	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	32	19	13	7	21	3	1	3	32	0	0	0
		SERVIDOR COMISSIONADO	11	3	8	0	4	2	5	45	10	1	0	0
	TOTAL		**43**	**22**	**21**	**7**	**25**	**5**	**6**	**14**	**42**	**1**	**0**	**0**

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
FUNAPE	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	127	38	89	17	26	9	75	59	49	1	77	61
		SERVIDOR COMISSIONADO	19	9	10	2	2	6	9	47	15	4	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	3	1	2	0	3	0	0	0	3	0	0	0
		TOTAL	**149**	**48**	**101**	**19**	**31**	**15**	**84**	**56**	**67**	**5**	**77**	**52**
FUNASE	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	540	190	350	2	87	30	421	78	140	0	400	74
		SERVIDOR COMISSIONADO	33	12	21	5	2	4	22	67	33	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	1459	817	642	198	570	446	245	17	1459	0	0	0
		EMPREGADO PUBLICO	4	4	0	0	0	0	4	100	0	0	4	100
		TOTAL	**2036**	**1023**	**1013**	**205**	**659**	**480**	**692**	**34**	**1632**	**0**	**404**	**20**
FUNDARPE	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	75	49	26	0	0	0	75	100	0	0	75	100

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
FUNDARPE	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	26	13	13	3	5	5	13	50	23	3	0	0
	TOTAL		**101**	**62**	**39**	**3**	**5**	**5**	**88**	**87**	**23**	**3**	**75**	**74**
GABINETE DE PROJETOS ESTRATEG	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	16	8	8	1	6	2	7	44	16	0	0	0
GABINETE DO GOVERNADOR	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	59	21	38	9	16	5	29	49	46	11	2	3
GABINETE DO VICE-GOVERNADOR	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	30	17	13	5	8	8	9	30	30	0	0	0
GRANDE RECIFE TRANSPORTE	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO CONSOLIDACAO DAS LEIS TRABALH.	43	29	14	4	13	9	17	40	42	1	0	0
	TOTAL		**300**	**195**	**105**	**6**	**67**	**27**	**200**	**67**	**121**	**1**	**178**	**59**
HEMOPE	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	649	182	467	13	94	52	490	76	157	0	492	76
		SERVIDOR COMISSIONADO	8	0	8	3	1	0	4	50	8	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	92	11	81	7	28	11	46	50	92	0	0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
HEMOPE	INDIRETA	EMPREGADO PÚBLICO	2	0	2	0	0	0	2	100	0	0	2	100
	TOTAL		**751**	**193**	**558**	**23**	**123**	**63**	**542**	**72**	**257**	**0**	**494**	**66**
INST. AGRONÔMICO DE PERNAMBUCO	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	15	12	3	3	4	4	4	27	15	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	2	2	0	0	1	0	1	50	2	0	0	0
		EMPREGADO PUBLICO	683	493	190	0	94	161	428	63	3	355	325	48
	TOTAL		**700**	**507**	**193**	**3**	**99**	**165**	**433**	**62**	**20**	**355**	**325**	**46**
INSTITUTO DE RECURSOS HUMANOS	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	1160	483	677	0	0	48	1112	96	0	1	1159	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	38	21	17	10	9	4	15	39	37	1	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	9	5	4	0	1	2	6	67	9	0	0	0
	TOTAL		**1207**	**509**	**698**	**10**	**10**	**54**	**1133**	**94**	**46**	**2**	**1159**	**96**
IPEM-PE	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	73	51	22	8	20	5	40	55	34	0	39	53
		SERVIDOR COMISSIONADO	19	10	9	3	4	4	8	42	18	1	0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
IPEM-PE		**TOTAL**	**92**	**61**	**31**	**11**	**24**	**9**	**48**	**52**	**52**	**1**	**39**	**42**
ITERPE INSTITUTO DE TERRAS	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	7	5	2	1	2	2	2	29	7	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	45	24	21	4	16	12	13	29	45	0	0	0
		TOTAL	**52**	**29**	**23**	**5**	**18**	**14**	**15**	**29**	**52**	**0**	**0**	**0**
JUCEPE	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	72	29	43	4	33	11	24	33	50	0	22	31
		SERVIDOR COMISSIONADO	16	6	10	7	4	2	3	19	15	1	0	0
		TOTAL	**88**	**35**	**53**	**11**	**37**	**13**	**27**	**31**	**65**	**1**	**22**	**25**
LACEN	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	19	6	13	8	10	0	1	5	19	0	0	0
MEDIOTEC	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	1	1	0	0	0	0	1	100	1	0	0	0
NÚCLEO ESTADUAL DE TELESSAUDE	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	6	1	5	2	4	0	0	0	6	0	0	0
PERPART	INDIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	95	49	46	23	29	17	26	27	92	3	0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
PERPART	INDIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	21	3	18	0	9	11	1	5	21	0	0	0
		EMPREGADO PÚBLICO	963	655	308	0	0	2	961	100	0	0	963	100
			1079	707	372	23	38	30	988	92	113	3	963	89
POLÍCIA MILITAR DE PERNAMBUCO	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	8	1	7	0	0	0	8	100	0	0	8	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	3	0	3	0	2	0	1	33	3	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	44	10	34	0	9	17	18	41	0	44	0	0
		SERVIDOR MILITAR - PMPE	16448	14267	2181	2589	8311	4283	1265	8	7427	5751	3270	20
		SERVIDOR CIVIL - PMPE	412	84	328	0	11	66	335	81	41	13	358	87
		TOTAL	16915	14362	2553	2589	8333	4366	1627	10	7471	5808	3636	21
PRO JOVENS URBANOS	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	3	1	2	0	2	0	1	33	3	0	0	0
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTÁRIO EFETIVO	243	119	124	3	54	75	111	46	49	63	131	54

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	34	14	20	7	2	14	11	32	26	8	0	0
	TOTAL		277	133	144	10	56	89	122	44	75	71	131	47
PROG ESCOLA TEMPO INTEGRAL	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	4	3	1	3	1	0	0	0	4	0	0	0
PROJETO JOVENS E ADULTOS	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	111	12	99	1	40	42	28	25	111	0	0	0
PROJETO SANAR	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	30	5	25	6	17	4	3	10	30	0	0	0
REG MÉDICA	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	27	5	22	2	16	4	5	19	27	0	0	0
REGULACAO MÉDICO-HOSPITALAR	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	5	2	3	2	1	1	1	20	5	0	0	0
S V O	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	22	11	11	4	6	8	4	18	22	0	0	0
SEC DA CASA CIVIL	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTÁRIO EFETIVO	49	25	24	0	0	0	49	100	0	0	49	100

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
SEC DA CASA CIVIL	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	108	63	45	18	24	21	45	42	103	5	0	0
		TOTAL	157	88	69	18	24	21	94	60	103	5	49	31
SEC DA CASA MILITAR	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	12	2	10	0	4	3	5	42	10	0	2	17
SEC DA CONTROLAD GER DO ESTADO	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	138	61	77	0	60	60	18	13	103	34	1	1
		SERVIDOR COMISSIONADO	11	5	6	4	3	3	1	9	11	0	0	0
		TOTAL	149	66	83	4	63	63	19	13	114	34	1	1
SEC DA FAZENDA	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	971	651	320	4	50	81	836	86	63	0	908	94
		SERVIDOR COMISSIONADO	12	5	7	2	2	3	5	42	10	1	1	8
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	6	4	2	0	2	1	3	50	6	0	0	0
		TOTAL	989	660	329	6	54	85	844	85	79	1	909	92
SEC DA MULHER	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	53	1	52	2	13	15	23	43	51	2	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	22	1	21	0	8	9	5	23	22	0	0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
SEC DA MULHER		**TOTAL**	75	2	73	2	21	24	28	37	73	2	0	0
SEC DE CIENCIA, TEC E INOVACAO	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	8	3	5	0	0	0	8	100	0	0	8	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	12	9	3	0	5	4	3	25	11	1	0	0
		TOTAL	20	12	8	0	5	4	11	55	11	1	8	40
SEC DE CULTURA	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	26	11	15	3	5	7	11	42	26	0	0	0
SEC DE DEFESA SOCIAL	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	5920	4216	1704	338	2218	1971	1393	24	2747	2477	696	12
		SERVIDOR COMISSIONADO	44	18	26	7	12	7	18	41	37	4	3	7
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	8	7	1	0	3	1	4	50	8	0	0	0
		TOTAL	5972	4241	1731	345	2233	1979	1415	24	2792	2481	699	12
SEC DE DESENVOLVIMENTO ECONOM	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	36	15	21	0	0	0	36	100	0	0	36	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	38	14	24	6	13	8	11	29	38	0	0	0
		TOTAL	74	29	45	6	13	8	47	64	38	0	36	49

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)				%	TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			%
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais		0 a 10	11 a 20	Mais que 21	
SEC DE EDUCACAO E ESPORTES	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	23410	8563	14847	700	5006	7016	10688	46	4049	11947	7414	32
		SERVIDOR COMISSIONADO	289	112	177	52	91	58	88	30	210	79	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	19505	6045	13460	3066	7741	4996	3702	19	18625	875	5	0
		EMPREGADO PUBLICO	4	4	0	0	0	1	3	75	0	4	0	0
		TOTAL	43208	14724	28484	3818	12838	12071	14481	34	22884	12905	7419	17
SEC DE IMPRENSA	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	6	4	2	0	0	0	6	100	0	0	6	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	27	13	14	4	9	5	9	33	24	3	0	0
		TOTAL	33	17	16	4	9	5	15	45	24	3	6	18
SEC DE INF ESTRUT E REC HIDRIC	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	38	29	9	0	0	0	38	100	0	0	38	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	56	25	31	9	17	14	16	29	56	0	0	0
		TOTAL	94	54	40	9	17	14	54	57	56	0	38	40

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
SEC DE JUSTICA E DIR HUMANOS	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	70	26	44	10	21	17	22	31	70	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	115	24	91	1	21	38	55	48	115	0	0	0
		TOTAL	185	50	135	11	42	55	77	42	185	0	0	0
SEC DE PLANEJAMENTO E GESTAO	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	231	94	137	0	144	36	51	22	183	10	38	16
		SERVIDOR COMISSIONADO	38	15	23	5	13	8	12	32	34	2	2	5
		TOTAL	269	109	160	5	157	44	63	23	217	12	40	15
SEC DE SAÚDE	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	24099	6328	17771	1338	5289	5260	12212	51	9207	3988	10904	45
		SERVIDOR COMISSIONADO	383	142	241	50	151	97	85	22	350	33	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	4731	850	3881	1056	1848	1198	629	13	4730	1	0	0
		EMPREGADO PUBLICO	2	2	0	0	0	0	2	100	0	1	1	50
		TOTAL	29215	7322	21893	2444	7288	6555	12928	44	14287	4023	10905	37
SEC DE TURISMO	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	76	39	37	20	26	14	16	21	76	0	0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
SEC DES SOC, CRIANÇA, JUVENTUD, PREV. À VIOL. E ÀS DROGAS	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	309	154	155	0	0	0	309	100	0	0	309	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	134	56	78	22	36	32	44	33	131	2	1	1
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	278	64	214	17	78	86	97	35	278	0	0	0
		EMPREGADO PUBLICO	1	0	1	0	0	0	1	100	0	0	1	100
		TOTAL	722	274	448	39	114	118	451	62	409	2	311	43
SEC DESENV AGRÁRIO PERNAMBUCO	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	129	92	37	0	0	0	129	100	0	0	129	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	51	21	30	11	14	10	16	31	51	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	34	16	18	0	10	8	16	47	34	0	0	0
		TOTAL	**214**	**129**	**85**	**11**	**24**	**18**	**161**	**75**	**85**	**0**	**129**	**60**
SEC DESENV URBANO E HABITAÇÃO	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	76	37	39	19	29	19	9	12	76	0	0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
SEC DESENV URBANO E HABITAÇÃO	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	62	27	35	0	4	20	38	61	62	0	0	0
		TOTAL	**138**	**64**	**74**	**19**	**33**	**39**	**47**	**34**	**138**	**0**	**0**	**0**
SEC DO TRAB, EMPREGO E QUALIF	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
		SERVIDOR COMISSIONADO	46	21	25	6	6	17	17	37	45	1	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	95	44	51	40	42	9	4	4	95	0	0	0
		TOTAL	**142**	**66**	**76**	**47**	**48**	**26**	**21**	**15**	**141**	**1**	**0**	**0**
SEC EXEC DE REC HIDR E ENERGET	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	13	6	7	5	5	2	1	8	12	1	0	0
SEC EXEC DE RESSOCIALIZACAO	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	1556	1274	282	39	479	605	433	28	906	503	147	9
		SERVIDOR COMISSIONADO	24	8	16	5	7	4	8	33	23	1	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	371	221	150	6	110	157	98	26	371	0	0	0
		TOTAL	**1951**	**1503**	**448**	**50**	**596**	**766**	**539**	**28**	**1300**	**504**	**147**	**8**

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(continuação)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
SEC MEIO AMBIENTE E SUSTENTAB	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	2	1	1	0	0	0	2	100	0	0	2	100
		SERVIDOR COMISSIONADO	30	13	17	5	10	7	8	27	30	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	29	15	14	0	11	8	10	34	29	0	0	0
		TOTAL	**61**	**29**	**32**	**5**	**21**	**15**	**20**	**33**	**59**	**0**	**2**	**3**
SEC POLITIC PREV VIOLENC DROG	DIRETA	SERVIDOR COMISSIONADO	73	28	45	17	22	17	17	23	73	0	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	97	23	74	2	29	22	44	45	97	0	0	0
		TOTAL	**170**	**51**	**119**	**19**	**51**	**39**	**61**	**36**	**170**	**0**	**0**	**0**
SECRETARIA DE ADMINISTRACAO	DIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	466	193	273	0	165	87	214	46	209	63	194	42
		SERVIDOR COMISSIONADO	48	14	34	10	10	16	12	25	44	4	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	270	121	149	135	97	18	20	7	270	0	0	0
		TOTAL	**784**	**328**	**456**	**145**	**272**	**121**	**246**	**31**	**523**	**67**	**194**	**25**

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4 – Relatório diagnóstico da composição etária da força de trabalho do poder executivo do estado de Pernambuco

(conclusão)

ÓRGÃO	ADM	VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	SEXO		IDADE (ANOS)					TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)			
				MAS	FEM	18 a 30	31 a 40	41 a 49	50 ou mais	%	0 a 10	11 a 20	Mais que 21	%
UPE UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO	INDIRETA	SERVIDOR ESTATUTARIO EFETIVO	5558	1663	3895	224	1373	1645	2316	42	1974	1861	1723	31
		SERVIDOR COMISSIONADO	5	3	2	0	1	1	3	60	4	1	0	0
		CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	908	192	716	159	265	337	147	16	908	0	0	0
		EMPREGADO PUBLICO	11	8	3	0	0	0	11	100	0	1	10	91
	TOTAL		**6482**	**1866**	**4616**	**383**	**1639**	**1983**	**2477**	**38**	**2886**	**1863**	**1733**	**27**
VIG EM SAUDE SEVS	DIRETA	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	99	17	82	11	53	25	10	10	99	0	0	0
TOTAL			**122609**	**54888**	**67721**	**10729**	**37309**	**31606**	**42965**	**35**	**59524**	**30154**	**32931**	**27**

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

APÊNDICE B – Protocolo geral de pesquisa

- **Pesquisadora: Mayara Pires (Doutorado em Administração).**
- **Orientador: Prof. Dr. Diogo Henrique Helal.**
- **Instituição de Ensino: Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD/UFPE).**

  - **Pergunta de pesquisa para o estudo de múltiplos casos:** *Se e de que maneira o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerado nas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações do poder executivo do estado de Pernambuco?*
  - **Objetivo geral do projeto de estudo de múltiplos casos:** *Compreender, a partir da perspectiva dos trabalhadores e da gestão, se e de que maneira o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerada nas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações do poder executivo do estado de Pernambuco.*
  - **Objetivos específicos:**

  a) Descrever como estão estruturadas as políticas de gestão de pessoas e se estas consideram as necessidades do trabalhador envelhecido, no poder Executivo do estado de Pernambuco;

  b) Analisar a partir de uma perspectiva comparativa, a estruturação das políticas e práticas de gestão de pessoas diante da força de trabalho envelhecida, entre as diferentes organizações investigadas;

  c) Entender como se manifesta o ageismo nas organizações estudada.

PROCEDIMENTOS DE CAMPO

- **Fontes de dados:** Documentos e Entrevistas semiestruturadas.

a) Buscar, seleção e análise dos documentos (dados secundários)

- Primeira etapa: encontrar fontes e, nelas, os documentos necessários para a pesquisa. As fontes devem ser anotadas e a documentação arquivada de maneira organizada e lógica.
- Segunda etapa: organização do material coletado organização do material, olhar para o conjunto de documentos de forma analítica, buscando averiguar como proceder para torná-lo inteligível, de acordo com o objetivo específico 1 e a partir das leituras e fichamentos.
- Terceira etapa: análise e tratamento dos dados documentais a partir das dimensões definidas *à priori*.

b) Entrevistas

- Coleta de dados ocorrerá em situações cotidianas (sem o controle do ambiente).
- Entrevistador entra no mundo do entrevistado.
- Entrevista semiestruturada com espaço/abertura para novas questões do entrevistador e colocações do entrevistado.
- Negociação prévia para acesso às organizações e potenciais entrevistados.
- Garantir recursos necessários à coleta no campo (gravador, material para anotações).
- Procedimentos prévios para ajuda e orientação, se necessário.
- Estabelecimento de uma agenda clara das atividades de coleta de dados.
- Plano de contingência para acontecimentos inesperados.

ORIENTAÇÕES GERAIS À PESQUISADORA: ENTREVISTAS

- **Ao marcar a entrevista:** reservar um tempo adequado para a realização da entrevista (é importante considerar que serão gastos em torno de quinze minutos para a preparação e início e mais quinze minutos para a finalização da entrevista); no caso do entrevistado ser muito importante para a pesquisa e ele não dispuser do tempo solicitado, uma estratégia pode ser marcar a entrevista exatamente antes do seu almoço: há sempre a possibilidade do entrevistado convidar o pesquisador para o almoço e a entrevista continuar durante este período; solicitar que a entrevista ocorra em um local calmo e reservado;
- **O que verificar antes da entrevista:** confirmar a entrevista, o horário e o local exato onde ela acontecerá; confirmar se o acesso ou permissão de entrada ao local já foram providenciados (para a entrada em uma empresa, por exemplo);
- **O que levar para a entrevista:** informações sobre o entrevistado (nome, área, cargo, ramal) documentos para a entrada na organização; gravador (entrevista gravada); lápis, caneta e borracha; relógio e celular; protocolo impresso e preenchido com todas as informações que o pesquisador souber de antemão; dados, esquemas, figuras, textos, etc, para ilustrar ou complementar as questões dos questionários; folhas adicionais em branco para anotações; vestir roupa adequada para o ambiente e para o cargo do entrevistado;
- **Durante a entrevista:** no caso de entrevista não gravada, devido à diferença de velocidade entre a fala e a escrita, priorizar a anotação dos pontos mais importantes da resposta do entrevistado, solicitando que ele repita algum ponto, se for necessário; Barton (1995) compara o pesquisador a um repórter investigativo: ele deve guardar as respostas das entrevistas prévias na mente enquanto simultaneamente examina as respostas do entrevistado atual; o pesquisador não deve anotar apenas o que ele ouve, mas também o que ele vê, pois o entrevistado fornece informações não verbais: ele pode transparecer nervosismo, dúvida, mudança na entonação, hesitação e expressões faciais e corporais; todas estas informações não verbais também devem ser levadas em consideração quando o pesquisador estiver fazendo suas interpretações sobre os dados coletados; no campo, a pesquisadora deve observar a convergência de visões e informações sobre eventos e processos, pois não é incomum encontrar visões diferentes ou incompletas; se isto ocorrer, é importante buscar outras fontes de dados (VOSS, TSIKRIKTSIS e FROHLICH, 2002); segundo Yin (2005), é preciso ficar atento no que se refere à imprecisão nas informações fornecidas devido à memória fraca do entrevistado, respostas viesadas, reflexibilidade (o entrevistado dá ao pesquisador o que ele quer ouvir), discurso pronto, etc; cuidado quando os entrevistados parecerem ecoar os mesmos pensamentos, mas de uma maneira "conspiratória": isto ocorre quando eles estão conscientes das respostas desejáveis e "parecem estar fornecendo evidências corroborativas, quando, na verdade, estão meramente repetindo a reza da instituição a que pertencem" (YIN, 2005, p.136); caso o entrevistado não quiser responder alguma questão por envolver informação sigilosa, pedir para que ele responda em um contexto mais geral ou que ele avance com a resposta até um nível de detalhe tal que não exponha este tipo de informação;
- **Após a entrevista:** relembrar de toda a entrevista, fazendo anotações adicionais e já fazendo interpretações sobre os dados coletados; terminar de preencher o protocolo, caso houver pendências; transferir seu conteúdo para um formato digital (que deverá ser armazenado no banco de dados da pesquisa - ver: YIN, 2005); preparar as interpretações e os dados para enviar ao entrevistado, visando a checagem posterior.

OBSERVAÇÕES GERAIS AO ENTREVISTADO SOBRE A ENTREVISTA

"Nesta entrevista será bem-vinda a fala espontânea do entrevistado, que tem liberdade para usar seu conhecimento e experiência profissionais e opinião pessoal para responder as perguntas; o entrevistado poderá citar exemplos que facilitem ou ilustrem sua resposta, assim como fazer comentários gerais ou específicos sobre o assunto da questão e seu contexto, porém, dados sigilosos devem ser preservados";

- "Eu, enquanto pesquisadora, farei anotações durante a resposta do entrevistado; por causa da limitação de velocidade que envolve a anotação, poderei pedir que o entrevistado repita algum ponto da sua resposta".

Finalizando a Entrevista

- Deixar claro que, se após a data de realização da entrevista o entrevistado quiser fazer algum comentário adicional ou acréscimo em alguma de suas respostas, ele poderá entrar em contato com o pesquisador por e-mail ou telefone;
- Solicitar a permissão de poder enviar ao entrevistado, por e-mail ou telefone, alguma nova questão que surgir posteriormente, durante a pesquisa;
- Solicitar ao entrevistado críticas, sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida, sobre as questões apresentadas ou sobre as discussões que surgiram ao longo da entrevista;
- Solicitar que o entrevistado sugira outras pessoas (de dentro da sua organização ou não) que poderiam contribuir com a pesquisa; neste caso, obter do entrevistado os seguintes dados: nome da pessoa, organização, área, cargo, telefone e e-mail;
    - Combinar com o entrevistado que ele faça uma checagem posterior dos dados coletados.

APÊNDICE C – Mapeamento dos documentos analisados

Lei Nº 6.123, de 20 de julho de 1968, que institui o regime jurídico dos funcionários públicos civis do estado de Pernambuco.
Decreto nº 38.935, de 7 de dezembro de 2012.
Lei complementar Nº 56/2003, que introduz alterações na Lei Complementar nº 28, de 14 de janeiro de 2000, e suas alterações, e dá outras providências.

PERPART (ADMINISTRAÇÃO INDIRETA – CELETISTAS)
Plano de cargos, carreiras e salários (PCCS) 2006 e suas alterações.
Regimento Interno PERPART 2021.
Acordo Coletivo de Trabalho no período de 01º de setembro de 2021 a 31 de agosto de 2023 – Registro MTE PE000279/2022.
Código de conduta ética e integridade da Pernambuco Participações e Investimentos S.A (PERPART) 2018.

DER (ADMINISTRAÇÃO INDIRETA – SERVIDORES ESTATUTÁRIOS)
Plano de Cargos, carreiras e Vencimentos (PCCV) - Lei Complementar 136/2008 e suas alterações.
Leis Complementares nº 480/2022 e nº 481/2022.

SDSCJPVD (ADMINISTRAÇÃO DIRETA – SERVIDORES ESTATUTÁRIOS)
Lei Complementar Nº 135/2008.
Balanço de Gestão 2019-2022.

APÊNDICE D – Modelo de termo de consentimento livre e esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada **"Envelhecimento e Gestão da Idade nas Organizações: um estudo de múltiplos casos no poder executivo do estado de Pernambuco."**, conduzida pela doutoranda em Administração – PROPAD/UFPE **Mayara Andresa Pires da Silva**.

Este estudo tem por objetivo **Compreender, a partir da perspectiva dos trabalhadores e da gestão, se e de que maneira o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerada nas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações do poder executivo do estado de Pernambuco.**

Você foi selecionado(a) pela sua representatividade e relevância para a compreensão do fenômeno abordado neste estudo. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Considerando que a análise dos dados coletados nas entrevistas protege a identidade do entrevistado, não é previsto nenhum tipo de desconforto à participação do mesmo. Destaca-se, também, que a participação não é remunerada, nem implicará em gastos para os participantes.

Esta é uma pesquisa de abordagem de métodos mistos, na qual serão realizadas entrevistas individuais com trabalhadores envelhecidos e idosos e gestores das organizações selecionadas. Por isto, sua participação nesta pesquisa consistirá em entrevista individual, realizada em local, dia e horário, previamente, acordados. A entrevistadora é a própria pesquisadora, que para alcançar os objetivos desta pesquisa registrará o áudio da entrevista para posterior transcrição.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando garantir a privacidade à sua identidade e o sigilo de sua participação.

Dúvidas e Esclarecimentos:
Em caso de dúvidas, entrar em contato com Mayara Andresa Pires da Silva (pesquisadora responsável), pelo telefone:_____, ou pelo e-mail: _____

Eu, _____, abaixo assinado, tendo recebido todos os esclarecimentos acima citados, e ciente dos meus direitos, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar desta pesquisa, bem como autorizo a divulgação nos meios acadêmicos e científicos dos resultados obtidos de forma consolidada.

Local: Data: ____/____/___

Assinatura do entrevistado	Assinatura da pesquisadora
Nome:	Mayara Andresa Pires da Silva

APÊNDICE E – Roteiro de entrevista com gestores públicos de pessoas

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração – PROPAD

Entrevistas semiestruturadas (individuais) com gestores de pessoas das organizações investigadas e integrantes do Poder Executivo Estadual de Pernambuco.

Data da entrevista: _____/_____/_____ Local:_____
Nome:_____
Formação: _____
Instituição: _____
Idade: _____ Tempo de Serviço: _____ Gênero: _____
Função: _____Tempo na Função: _____
Atribuições: _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA A

1. Há quanto tempo você está nesta instituição? E qual a sua atuação? Fale um pouco sobre a sua trajetória profissional.
2. Em geral no seu ambiente de trabalho, você convive com pessoas mais jovens, da mesma idade ou mais velhas?
3. Para você, o que é um trabalhador "mais velho"?
4. Baseado na sua experiência, como você avalia que sua organização lida com a diversidade etária?
5. Na sua opinião, nesta organização como é o ambiente de trabalho para o trabalhador envelhecido?
6. Já presenciou ou tomou ciência de alguma forma de discriminação em razão da idade contra os trabalhadores envelhecidos? Como a instituição lidou com isso?
7. Esta organização tem políticas e práticas de gestão voltadas aos trabalhadores mais velhos? Quais são?
8. Esta organização tem iniciativas relacionadas à formação e aprendizagem? Quais? Como é a participação dos trabalhadores envelhecidos nessas formações?
9. Esta organização promove iniciativas de gestão de conhecimento? Quais?
10. Como está estruturado o Plano de Cargos, carreiras e vencimentos desta organização?
11. Existe alguma política de promoção para os profissionais desta instituição? E para os profissionais mais velhos? Quais? Como são atribuídas as gratificações e funções de chefia?
12. Existem possibilidades de realocação dos trabalhadores para um melhor ajuste pessoa-trabalho?
13. Há políticas e/ou práticas que possibilitem jornadas de trabalho flexíveis e arranjos alternativos de trabalho?
14. Existem programas de integração de profissionais de diferentes gerações em uma mesma equipe?

Na sua visão qual é a importância da troca de experiências entre as diferentes gerações dentro da organização? Qual o papel do profissional mais velho nesse processo?

15. Pode falar sobre as políticas e práticas de proteção, atenção e promoção à saúde do trabalhador desta organização?
16. Nesta organização, como você avalia as condições de trabalho (ergonomia, ambiente, acomodações, etc.) para os trabalhadores envelhecidos?
17. Há avaliação de desempenho nesta organização? Como acontece?
18. Esta organização possui alguma preparação para a transição para a aposentadoria ou saída definitiva do trabalho? Pode falar sobre?
19. Há alguma coisa importante que você queira acrescentar e que escapou a este roteiro?

APÊNDICE F – Roteiro de entrevista com trabalhadores envelhecidos

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração – PROPAD

Entrevistas semiestruturadas (individuais) servidores efetivos e/ou trabalhadores públicos envelhecidos (50 anos ou mais) e idosos (60 anos ou mais) das organizações investigadas.

Data da entrevista: _____/_____/_____ Local:_____
Nome:_____
Formação: _____
Instituição: _____
Idade: _____ Tempo de Serviço: _____ Gênero: _____
Função: _____Tempo na Função: _____
Atribuições: _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA B

1. Há quanto tempo você está nesta instituição? E qual a sua atuação? Fale um pouco sobre a sua trajetória profissional.
2. Em geral no seu ambiente de trabalho, você convive com pessoas mais jovens, da mesma idade ou mais velhas?
3. Para você, o que é um trabalhador "mais velho"?
4. Baseado na sua experiência, como você avalia que sua organização lida com a diversidade etária?
5. Na sua opinião, nesta organização como é o ambiente de trabalho para o trabalhador envelhecido?
6. Já sofreu ou tomou ciência de alguma forma de discriminação em razão da idade? Como a instituição lidou com isso?
7. Esta organização tem políticas e práticas de gestão voltadas aos trabalhadores mais velhos?
   Quais são?
8. Esta organização tem iniciativas relacionadas à formação e aprendizagem? Quais? Você já participou?
9. Esta organização promove iniciativas de gestão de conhecimento? Quais?
10. Como está estruturado o Plano de Cargos, carreiras e vencimentos desta organização?
11. Existe alguma política de promoção para os profissionais desta instituição? Quais? Sabe informar, como são atribuídas as gratificações e funções de chefia?
12. Existem possibilidades de realocação dos trabalhadores para um melhor ajuste pessoa-trabalho?
13. Há políticas e/ou práticas que possibilitem jornadas de trabalho flexíveis e arranjos alternativos de trabalho?
14. Existem programas de integração de profissionais de diferentes gerações em uma mesma equipe?

Na sua visão qual é a importância da troca de experiências entre as diferentes gerações dentro da organização?

15. Pode falar sobre as políticas e práticas de proteção, atenção e promoção à saúde do trabalhador desta organização?

16. Nesta organização, como você avalia as condições de trabalho (ergonomia, ambiente, acomodações, etc.) para os trabalhadores envelhecidos?
17. Há avaliação de desempenho nesta organização? Como acontece?
18. Esta organização possui alguma preparação do trabalhador para a transição para a aposentadoria ou saída definitiva do trabalho? Pode falar sobre?
19. Há alguma coisa importante que você queira acrescentar e que escapou a este roteiro?

ANEXO A – Solicitação de consentimento para realização de pesquisa (PROPAD, 2021)

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSOS DE MESTRADO E DOUTORADO

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Recife, 18 de agosto de 2021.

Cumprimentando V.Sa., apresento-lhes a doutoranda em Administração, a Sra. Mayara Andresa Pires da Silva, CPF: _____, que desenvolve a pesquisa cujo título é "**Envelhecimento e Gestão da Idade nas Organizações: um estudo de múltiplos casos no poder executivo do estado de Pernambuco.**" sob a orientação do Prof. Dr Diogo Henrique Helal.

Consideramos que este estudo será de grande valia para o meio acadêmico, tendo como o objetivo da pesquisa aqui proposta, qual seja: **Compreender, a partir da perspectiva dos trabalhadores e da gestão, se e de que maneira o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerada nas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações do poder executivo do estado de Pernambuco.**

Sendo assim, solicitamos a especial gentileza de verificar a possibilidade de autorizar o acesso, da doutoranda supracitada, para realizar a coleta de dados, pedindo que seja disponibilizado a ela os dados necessários para o estudo.

No intuito de garantir a confidencialidade das informações, a estudante assegura que será preservado o anonimato dos respondentes.

Certos de podermos contar com o seu interesse e colaboração, agradecemos desde já e nos colocamos à disposição para mais informações.

Com estima e apreço,

CARTA Nº 533/2021 - PPGA (11.34.23)

(Assinado digitalmente em 19/08/2021 19:12)

ANDRE LUIZ MARANHAO DE SOUZA LEAO
COORDENADOR DE POS-GRADUACAO 1667829

Emitido em 17/02/2025

TESE Nº 11/2025 - CPG PROAD (12.69.06)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 17/02/2025 14:47)
RUTH TAUMATURGO DIAS DE BRITO COSTA
AUX EM ADMINISTRACAO
CPG PROAD (12.69.06)
Matrícula: ###484#3

Visualize o documento original em http://sipac.ufpe.br/documentos/ informando seu número: **11**, ano: **2025**, tipo: **TESE**, data de emissão: **17/02/2025** e o código de verificação: **4faf90cc4c**