

# ENVELHECIMENTO E GESTÃO DA IDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

**Mayara Silva**  
**Diogo Helal**

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife-PE, Brasil

Este estudo realizado no poder executivo de Pernambuco abordou o envelhecimento e a gestão da idade em organizações públicas. O objetivo do estudo foi 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. Focando em três organizações com alta proporção de trabalhadores acima de 50 anos, o estudo qualitativo no qual foram realizadas 16 entrevistas aprofundadas em Recife para compreender a incorporação do envelhecimento nas políticas de gestão de pessoas. A análise da categoria temática dos dados indicou desafios como aposentadoria simultânea de muitos trabalhadores e escassez de candidatos qualificados. A partir das organizações investigadas, revelou-se uma lacuna na preparação para a diversidade etária, destacando a necessidade de estratégias eficazes para um futuro de trabalho sustentável.

**Palavras-chave:** envelhecimento; gestão da idade; Pernambuco.



## **ENVEJECIMIENTO Y GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS ORGANIZACIONES: UN ESTUDIO DE MÚLTIPLES CASOS EN EL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE PERNAMBUCO**

Este estudio realizado en el poder ejecutivo de Pernambuco abordó el envejecimiento y la gestión de la edad en organizaciones públicas. El objetivo del trabajo fue comprender, desde la perspectiva de los trabajadores y de la gestión, si y de qué manera el envejecimiento de la fuerza laboral ha sido considerado en las políticas y en las prácticas de gestión de personas de las organizaciones del poder ejecutivo del estado de Pernambuco. Centrándose en tres organizaciones con una alta proporción de trabajadores mayores de 50 años, el estudio cualitativo interpretativo realizó 16 entrevistas profundas en Recife para comprender la incorporación del envejecimiento en las políticas de gestión de personas. El análisis de la categoría temática de los datos indicó desafíos como la jubilación simultánea de muchos trabajadores y la escasez de candidatos calificados. A partir de las organizaciones investigadas, se reveló una brecha en la preparación para la diversidad de edades, destacándose la necesidad de estrategias efectivas para un futuro laboral sostenible.

**Palabras clave:** envejecimiento; gestión de la edad; Pernambuco.

## **AGING AND AGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A MULTIPLE CASE STUDY IN THE EXECUTIVE POWER OF THE STATE OF PERNAMBUCO**

This study in the executive power of Pernambuco addressed aging and age management in public organizations. The study aimed to understand, from the perspective of workers and of the management, if and how the aging of the workforce has been considered in the personnel management policies and practices of the executive branch organizations of the State of Pernambuco. Focusing on three organizations with a high proportion of workers over 50 years old, the qualitative interpretative study conducted 16 in-depth interviews in Recife to understand the incorporation of aging into personnel management policies. The thematic categorical analysis of the data indicated challenges such as the simultaneous retirement of many workers and a shortage of qualified candidates. From the organizations investigated, a gap was revealed in the preparation for age diversity, highlighting the need for effective strategies for a sustainable work future.

**Keywords:** aging; age management; Pernambuco.

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, mais de 31 milhões de pessoas têm 60 anos ou mais, representando cerca de 15% da população, segundo o IBGE (2021). A projeção indica que, em 2045, a parcela de pessoas com 65 anos ou mais aumentará, e em 2060 essa faixa representará 25,49% da população, com expectativa de vida de 81,04 anos. Atualmente, a maioria da população está na faixa etária economicamente ativa (20 a 64 anos), quadro que deve permanecer até 2030. A partir da década de 2040, haverá forte envelhecimento da população e da força de trabalho, composta principalmente por pessoas acima de 45 anos (IBGE, 2021; Tonelli *et al.*, 2020).

Em Pernambuco, o envelhecimento ocorre de maneira similar. A expectativa de vida cresceu de 62 anos, em 1991, para 72,3 anos, em 2010, e a taxa de envelhecimento aumentou de 5,39% em 1991 para 7,37% em 2010 (Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2021).

Esses dados refletem o fenômeno complexo do envelhecimento populacional, um desafio para políticos e o mercado de trabalho devido a efeitos como o aumento da idade média da força de trabalho e a aposentadoria simultânea de grandes grupos de trabalhadores (Boehm; Schroder; Kunze, 2013).

A atual conjuntura nas organizações requer uma reavaliação das práticas de gestão, especialmente considerando os trabalhadores mais velhos, que muitas vezes estão sujeitos a estereotipagem e discriminação etária. Essa situação reflete a supervalorização da juventude em sociedades ocidentais contemporâneas (Lagacé *et al.*, 2016; Lagacé; Beeck; Firzly, 2019).

O envelhecimento da força de trabalho é particularmente notável nas organizações públicas, onde características como concurso público e aposentadoria tardia resultam em uma grande porcentagem de trabalhadores mais velhos (Furunes; Mykletun; Solem, 2011; Lima, 2017).

A gestão atual, muitas vezes focada em uma visão homogênea e excludente, necessita de uma desconstrução para considerar as necessidades dos trabalhadores mais velhos e não apenas valorizar os mais jovens. Uma alternativa é a gestão de idade (*age management*), que busca combater a discriminação e criar ambientes mais inclusivos, integrando indivíduos de todas as faixas etárias, superando estereótipos e motivando trabalhadores envelhecidos (Boehm; Schroder; Kunze, 2013; Naegele; Walker, 2011; Urbancová *et al.*, 2020).

Nas organizações, ainda são escassas políticas formalizadas que valorizem o trabalhador mais velho, revelando que a presença desses profissionais ainda não é amplamente considerada na gestão contemporânea (Cepellos, 2018; Tonelli *et al.*, 2020). Nas organizações públicas, por exemplo, trabalhadores com 50 anos ou mais representam 20% a 30% da força de trabalho, em contraste com apenas 5% nas empresas privadas (IPEA, 2022).

Esse fenômeno se deve em parte ao processo de recrutamento no serviço público através de concursos públicos, que não determinam limite máximo de idade, e a incentivos como a estabilidade e o abono permanência (Brasil, 2022).

Este estudo busca compreender se e como o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerado nas políticas de gestão de pessoas das organizações públicas em Pernambuco. Argumenta-se que as práticas atuais tendem a invisibilizar o trabalhador envelhecido, sugerindo a gestão da idade como uma abordagem que permite uma resposta organizacional a esse fenômeno complexo.

Importa destacar que a literatura já reconhece o envelhecimento da força de trabalho como um fenômeno global, enfatizando desafios como a necessidade de adaptação das políticas de gestão de pessoas e a importância de estratégias inclusivas para trabalhadores mais velhos (e.g. Cepellos, 2018). No entanto, há lacunas específicas em relação à experiência no setor público, particularmente no contexto brasileiro. Estudos anteriores (e.g. Armstrong-Stassen, 2008) têm se concentrado mais no setor privado, deixando uma brecha no entendimento das dinâmicas únicas do envelhecimento na administração pública. A literatura existente sobre o envelhecimento no setor público tende a abordar temas como aposentadoria, transmissão de conhecimento e desafios de recrutamento (Silva; Helal, 2017, 2019), mas muitas vezes carece de uma análise profunda no contexto de países em desenvolvimento. O diferencial desta pesquisa reside na sua abordagem qualitativa e interpretativa, focando em organizações específicas do Executivo de Pernambuco. Ao realizar entrevistas profundas com trabalhadores envelhecidos e gestores, este estudo busca preencher as lacunas identificadas, proporcionando uma compreensão mais rica e contextualizada das políticas e práticas de gestão de idade no setor público brasileiro.

## **2. GESTÃO DA IDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

A literatura sobre a gestão da idade enfatiza a necessidade de valorizar a idade como um atributo positivo, associado ao conhecimento e competência (Lazazzara; Bombelli, 2011). Walker (1999) sugere uma abordagem holística para evitar a estigmatização e promover a diversidade etária nas organizações.

Entende-se por gestão da idade as políticas e práticas que contemplam 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.

Para desenvolver uma cultura de inclusão, é necessário incentivar relações intergeracionais através de um processo contínuo de aproximação entre trabalhadores de diferentes idades (Lazazzara; Bombelli, 2011). Naegele e Walker (2006) destacam os benefícios de uma gestão da idade efetiva, como o ganho de experiência, contenção de custos, retenção de habilidades e aumento da solidariedade intergeracional.

Armstrong-Stassen (2008) mostra que o reconhecimento e o respeito são vitais para reter trabalhadores mais velhos. Organizações devem garantir acesso a treinamento e desenvolvimento, criando um ambiente de aprendizagem contínua adaptado às necessidades dos mais velhos.

Em um estudo subsequente, Armstrong-Stassen e Ursel (2009) descobriram que o suporte organizacional percebido influencia a intenção dos trabalhadores mais velhos de permanecer, com o treinamento e o desenvolvimento desempenhando um papel chave. A pesquisa destaca a importância de práticas de RH adaptadas para atender às necessidades dos trabalhadores mais velhos, levando a uma maior percepção de suporte organizacional e satisfação na carreira.

O estudo de Rodrigues *et al.* (2020) revelou que muitas empresas em Portugal ainda não adotaram medidas de gestão da idade. Entretanto, aquelas que adotaram observaram um impacto positivo na decisão de funcionários mais velhos de permanecerem ativos, destacando-se as variáveis de reconhecimento, respeito, remuneração e design de trabalho. Foram identificadas diferenças na percepção dessas práticas com base no sexo, setor e tamanho da empresa. Homens, setores privado e público-privado, e trabalhadores de pequenas empresas percebem mais essas práticas.

Esse resultado corrobora o estudo de Hennekam e Herrbach (2015) na Holanda, que identificou que o sentimento de reconhecimento e respeito é vital para a disposição dos trabalhadores mais velhos em continuar no mercado.

A realidade portuguesa ressalta a importância de discutir a gestão da diversidade etária em ambientes corporativos e na pesquisa acadêmica. Para melhor acomodar trabalhadores mais velhos, as empresas devem aprimorar a saúde, segurança e qualidade do ambiente de trabalho e incentivar a colaboração intergeracional. Fomentar a conscientização dos gestores sobre o envelhecimento e combater estereótipos etários é essencial para enfrentar os desafios do envelhecimento da força de trabalho e promover mudanças significativas no mundo corporativo.

### **3. IMPLEMENTANDO A GESTÃO DA IDADE: IMPLICAÇÕES E DESAFIOS**

A gestão da idade nas organizações deve ser compreendida dentro de contextos específicos e socioculturais (IDROVO; BOSCH, 2019). Ao analisar a motivação para o trabalho entre trabalhadores mais velhos, é vital considerar uma visão holística de seus objetivos, relações e fatores que influenciam suas metas (Kanfer; Beier; Ackerman, 2012). Por exemplo, as decisões de aposentadoria no Japão contrastam nitidamente com as dos países ocidentais industrializados (Sakai; Toda; Yamada, 2021). Na América Latina, fatores como o aumento da participação feminina no trabalho, famílias com dupla renda, e conflitos trabalho-família necessitam de atenção especial devido à importância cultural da família (Idrovo; Bosch, 2019). Estudos também destacam os desafios que os trabalhadores mais velhos podem enfrentar, incluindo o cuidado de familiares idosos e o equilíbrio entre trabalho e família (Allen; Shockley, 2012).

As normas sobre idades apropriadas para transições de vida influenciam obrigações parentais intergeracionais, como o cuidado dos pais envelhecidos, uma tarefa geralmente delegada às mulheres e vista como normativa na meia-idade (Henz, 2021). A gestão da idade nas organizações deve levar em conta essas necessidades de trabalho e família dos trabalhadores mais velhos, reconhecendo os desafios únicos que enfrentam. Pesquisas futuras devem incluir perspectivas tanto individuais quanto organizacionais para abordar essas questões crescentes e urgentes (Allen; Shockley, 2012).

Pesquisas em países latino-americanos sobre a interface trabalho-vida e a influência de contextos organizacionais e culturais são limitadas, particularmente em relação à característica da "responsabilidade afetivo-moral-financeira intergeracional" (Idrovo; Bosch, 2019). No Brasil, a influência familiar e financeira é vital para entender o envelhecimento, aposentadoria e gestão da idade nas organizações. A complexidade é acentuada pelos altos índices de informalidade e a importância da família, especialmente o papel das mulheres no cuidado de filhos e idosos (Camarano, 2020).

O mercado de trabalho deve adaptar-se para acomodar trabalhadores mais velhos, enfrentando preconceitos e promovendo diversidade e inclusão (França et al., 2017; Malgorzata, 2021). Nesse contexto, a gestão da idade abrange várias dimensões críticas, como admissão, desenvolvimento de carreira, remuneração, avaliação de desempenho, saúde do trabalhador, formação, ambiente de trabalho e aposentadoria. Este estudo adota uma abordagem holística, baseada nas dimensões propostas por Boehm, Schroder e Kunze (2013). Essas dimensões incluem: recrutamento, treinamento, aprendizagem ao longo da vida, gestão de carreira, realocação, flexibilidade no horário de trabalho, saúde, acomodações no local de trabalho, avaliação de desempenho, remuneração, transição para a aposentadoria e abordagens integradas de gestão da idade.

#### **4. METODOLOGIA**

Este estudo qualitativo, inserido no paradigma hermenêutico, buscou entender a perspectiva do ator em uma realidade vista como uma construção social, conforme o método adequado para explorar o fenômeno social em questão. A pesquisa consistiu em analisar políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações públicas no Poder Executivo do estado de Pernambuco, focando em entrevistas com gestores e trabalhadores com idade igual ou superior a 50 anos. Utilizou-se um estudo de casos múltiplos (Stake, 2006), uma escolha estratégica, já que a maior parte dos servidores públicos brasileiros está no Poder Executivo em todos os níveis.

Com base em levantamento prévio realizado pelos pesquisadores, identificaram-se 13 organizações com quadros de trabalhadores (efetivos ou empregados públicos) predominantemente envelhecidos. Para ranquear as organizações, elegeu-se o marco de 70% ou mais de trabalhadores com 50 anos ou mais de idade e 21 anos ou mais de tempo de serviço. Com base nessa relação, realizou-se contato com a Secretaria de Administração de Pernambuco e com os gestores de gestão de pessoas das 13 organizações identificadas, para apresentação dos objetivos de pesquisa, bem como para convite à participação no estudo. Dos órgãos identificados inicialmente, três deles confirmaram participação na pesquisa: 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).

Os dados foram coletados a partir de entrevistas em profundidade com gestores e servidores envelhecidos (50 anos ou mais) das instituições pesquisadas. A pesquisa selecionou participantes com base em dois perfis distintos:

- Gestores de pessoas: foram entrevistados todos os responsáveis pela gestão de pessoas nos órgãos, e, quando viável, seus superiores diretos. Eles são cruciais porque projetam e implementam políticas de gestão de pessoas.
- Servidores envelhecidos: foi focada em servidores efetivos e empregados públicos com 50 anos ou mais. Não foram incluídos contratos temporários, estagiários, terceirizados e cargos comissionados.

Foram realizadas 16 entrevistas, presencialmente, entre julho e agosto de 2022 em Recife-PE, onde as instituições (Perpart, DER e SDSCJPVD) estão localizadas. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, na íntegra. Os entrevistados eram predominantemente mulheres (11 contra 5 homens). Entre os gestores, 4 foram entrevistados, com dois deles sendo da Perpart e abaixo dos 50 anos. A média de idade dos servidores era de 64,4 anos e o tempo médio de serviço era de 41,2 anos.

O encerramento das entrevistas foi determinado pela saturação dos dados, ou seja, quando novas entrevistas não agregavam informações adicionais significativas ao estudo. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, adaptado conforme o perfil do entrevistado.

A análise dos dados qualitativos deste estudo foi realizada por meio da análise categorial temática de conteúdo, seguindo o método de Bardin (2016). A análise foi dividida em três fases principais: pré-análise; exploração do material/codificação; tratamento dos resultados. Esse método proporciona uma abordagem sistemática e operacional para a interpretação do conteúdo, com foco nos núcleos de sentido essenciais à pesquisa.

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 dimensão **recrutamento**, apesar de prevista pelos autores, foi desconsiderada nesse estudo pelo entendimento de que não se aplica ao contexto estudado, por tratar-se de organizações públicas, cujo ingresso se dá por concurso público (conforme previsão legal na Constituição Federal de 1988), e, nos casos estudados, não houve concursos nas últimas três décadas.

## **5. ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1 Caracterização das instituições**

#### **5.1.1 Pernambuco Participações e Investimentos S.A. (Perpart)**

A Pernambuco Participações e Investimentos S.A. (Perpart) é uma empresa pública integrante da administração indireta do governo estadual de Pernambuco. Suas principais responsabilidades incluem a geração e gestão de recursos para investimentos no estado, administração de fundos que pertenciam ao Banco do Estado de Pernambuco (Bandepe), participação em projetos para fomentar emprego e economia local, e gerenciamento de débitos, créditos e pessoal remanescente de várias empresas estaduais extintas.

A Perpart tem personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo do Estado. Não realizou concurso público devido à sua função de gerir a força de trabalho de empresas extintas, e tem uma alta taxa de cessão de pessoas a outros órgãos, alinhando a formação e experiência dos servidores com as necessidades dessas instituições.

#### **5.1.2 O Departamento de Estradas de Rodagem (DER)**

O Departamento de Estradas de Rodagem (DER) é uma autarquia na administração indireta de Pernambuco, criada pelo Decreto-Lei Estadual nº 1.463 em 1946. Seus servidores são contratados por concurso público e regidos pela Lei nº 6.123, de 1968. Com autonomia administrativa e financeira, o DER é responsável pela administração rodoviária estadual,

incluindo a restauração de estradas e o gerenciamento do sistema de transporte rodoviário. Seu último concurso foi realizado em 1990, e seu quadro inclui servidores antigos e aqueles cedidos a outras repartições públicas.

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

A Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança, Juventude e Prevenção à Violência e às Drogas (SDSCJPVD), um órgão da administração direta do estado de Pernambuco, foi criada pela Lei nº 15.452 em 2015. Em 2023, foi renomeada por meio da Lei nº 18.139. Desde uma reformulação em 2019, foca na promoção do desenvolvimento social, apoio a pessoas com deficiência, políticas de inclusão social, articulação com outros entes governamentais, controle do sistema socioeducativo e reinserção social de jovens em conflito com a lei. Não houve concurso público para compor o quadro de servidores, que é formado por servidores de secretarias extintas.

## **5.2 Como de estruturam as políticas e práticas de gestão da idade diante da força de trabalho envelhecida**

A análise dos dados ocorreu a partir das dimensões adaptadas de Boehm, Schroder e Kunze (2013).

### **5.2.1 Formação e aprendizagem ao longo da vida**

A formação de trabalhadores nos três casos estudados é realizada exclusivamente através da Escola de Governo de Administração Pública de Pernambuco (EGAPE). A gestão de pessoas divulga mensalmente o cronograma de cursos disponíveis, projetados para qualquer trabalhador do Estado, e o planejamento e gerenciamento da formação são responsabilidade do próprio trabalhador. Raramente, órgãos solicitam cursos específicos através da Egape. Não há uma avaliação das necessidades de formação para cada órgão, área ou cargo, e as instituições não monitoram os cursos espontâneos e seus impactos no trabalho 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 desses trabalhadores.

Nas três organizações investigadas, há divulgação das opções de cursos existentes na Egape, mas não há desenho de programa formativo específico pela gestão de pessoas, mesmo com o conhecimento da possibilidade de realização de turmas exclusivas. O diretor administrativo-financeiro da Perpart mencionou dificuldades em incentivar os empregados mais velhos à participação nas formações. Esse cenário reflete estudos que apontam a percepção dos gestores

de que trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a receber treinamento (Ciutiene; Railaite, 2015). Supõe-se que isso ocorra pela baixa percepção desses profissionais quanto à recompensa que a participação nas atividades possa gerar, apesar de a literatura mostrar que são capazes de adquirir novas habilidades e tecnologias.

Olhando pelo aspecto da necessidade de deslocamento não somente dentro da região metropolitana, 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, pelo menos aqui no DER, a gente é muito vinculado ao Cefospe (atualmente denominada EGAPE). [...] 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 as pessoas, assim, representantes dos distritos mais próximos a Recife, 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].

Nas três instituições investigadas, apesar do conhecimento sobre os cursos existentes na Egape, há um desenho limitado de programas formativos específicos. A participação em formações é desestimulada pela estagnação na carreira e desvalorização. Trabalhadores veem pouca recompensa em participar e alguns sentem que não há mais o que aprender.

Um círculo vicioso de carência de formação foi notado, com alguns gestores adotando uma postura distinta quando surgem necessidades técnicas. Por exemplo, com a implantação do Sistema SEI em Pernambuco em 2018, as instituições procuraram capacitar suas equipes para a digitalização. A maioria dos servidores, de todas as idades, precisou reaprender a trabalhar nesse novo contexto.

No entanto, alguns servidores continuaram suas atividades fora do sistema, como a entrega de documentos entre setores. Além disso, houve casos de servidores envelhecidos que optaram por se aposentar em vez de se readaptar às novas rotinas, destacando o desafio de incentivar a participação dos empregados mais velhos em treinamentos e a adaptação a novas tecnologias.

Quanto às oportunidades de aprendizagem ao longo da vida, a engenheira que ingressou aos 17 anos no DER e hoje tem 66 anos revela o investimento em formação recebido em sua carreira na instituição ao longo desses mais de 47 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].

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 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).

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 no trecho a seguir:

Olha, eles [jovens] aprendem e a gente [envelhecidos] aprende. Em termos de tecnologia, eles estão bem mais à 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].

Nota-se que se destaca, sobretudo, a aprendizagem de competências técnicas – informática, tecnologias e sistemas – com os mais jovens, enquanto os de maior idade acreditam ensinar bastante não somente em aspectos técnicos, mas também comportamentais.

Trabalhadores envelhecidos nas organizações estudadas detêm significativa concentração de conhecimento. O diretor administrativo financeiro da Perpart os chamou de "Donos da Perpart", destacando seu respeito e domínio nos setores. Essa centralização, uma consequência da falta de políticas de gestão do conhecimento e formação (Boehm; Schroder; Kunze, 2013), faz com que muitos sejam vistos como "insubstituíveis". Diante dessa realidade, a superintendente de gestão de pessoas da Perpart planeja ações para dispersar essa concentração. A adoção de práticas de gestão da idade pode ajudar a enfrentar essa concentração de conhecimento e a iminente perda de expertise ao se aposentar (Ciutiene; Railaite, 2015).

### **5.2.2 Gestão de carreira e realocação**

Nas organizações investigadas, os Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV) do DER e SDSCJPVD, e o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) da Perpart foram estabelecidos conforme as leis pertinentes (Pernambuco, 2008, 2012). Essas políticas permitem a progressão salarial com base em tempo de serviço, formação e desempenho.

A progressão por tempo de serviço, embora seja um estímulo à longevidade, resulta em estagnação na carreira após 30 anos de exercício. No caso de servidores com ensino fundamental e médio, muitos permaneceram estacionados na carreira após serem enquadrados na última matriz de qualificação.

Por outro lado, servidores com nível superior tiveram a possibilidade de progressão funcional através de cursos de pós-graduação. Essa estrutura de carreira, que incentiva o desenvolvimento contínuo, se alinha com o preconizado por Boehm, Schroder e Kunze (2013), estimulando a aprendizagem ao longo das vidas e carreiras, independentemente da idade.

No DER, as Leis Complementares nº 480/2022 e nº 481/2022, que entraram em vigor em junho de 2022, foram destacadas por muitos entrevistados como significativas na valorização

dos servidores através de pisos, reajustes de vencimentos e gratificações (Pernambuco, 2022). A gestora de pessoas observou que esses ajustes salariais incentivaram o desempenho de alguns trabalhadores, motivando até mesmo aqueles que estavam desinteressados [Gestora 1 – EXT. 48].

Por outro lado, na Perpart, tanto gestores quanto trabalhadores envelhecidos expressaram a estagnação da carreira. Mesmo que o PCCS tenha sido objeto de negociação política em 2006 e 2008, foi apontado que, na prática, não existe uma gestão de carreira na organização, nem perspectivas de que venha a existir, conforme destacou o diretor administrativo-financeiro:

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, criei 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]. [Gestor 2 – EXT. 30].

Tal realidade se afasta do que demonstram estudos sobre a temática (e.g. Boehm; Schroder; Kunze, 2013), 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 de 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).

### **5.2.3 Horários de trabalho flexíveis e arranjos alternativos de trabalho**

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 refletir 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 três instituições investigadas. Ao contrário, a jornada dos trabalhadores está atrelada ao seu cargo e fixada – do início ao final da carreira – em 6 horas diárias no caso do DER e SDSCJPVD e em 8 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.

Nesse cenário, os trabalhadores envelhecidos se dividiram no que concerne à adequação

da distribuição do tempo de trabalho de suas jornadas atuais diante das mudanças durante sua vida profissional. A servidora do DER sinalizou que sua jornada de 6 horas lhe possibilitava conciliar o trabalho com outras atribuições de ordem profissional e pessoal, mesmo após mais de 40 anos de serviço.

A literatura sugere que a flexibilidade no horário de trabalho pode ajudar os funcionários a equilibrar as necessidades profissionais com responsabilidades familiares (Boehm; Schroder; Kunze, 2013). No entanto, nas instituições estudadas, o trabalho remoto só ocorreu devido à necessidade de isolamento social durante a pandemia de covid-19 nos anos de 2020 e 2021.

A questão da flexibilidade nas jornadas de trabalho na administração pública é complexa e nem sempre encontra amparo legal. Embora as jornadas estejam ligadas aos cargos, existe alguma flexibilidade, especialmente quando beneficia a organização, como em horas extras e jornadas estendidas. Nesses casos, esse debate raramente é levantado pelos gestores.

#### **5.2.4 Gestão de saúde e acomodações no local de trabalho**

A dimensão de gestão da saúde está ligada às iniciativas que consideram a idade, as acomodações no local de trabalho, a otimização da organização e (re)desenho de processos para garantir a saúde e capacidade dos funcionários a longo prazo (Naegele; Walker, 2006). O envelhecimento é compreendido não como uma doença, mas um processo biológico que não necessariamente leva ao declínio da atividade mental ou intelectual (Boehm; Schroder; Kunze, 2013).

Essa perspectiva reconhece que as práticas de gestão voltadas para os trabalhadores mais velhos, embora necessárias, podem ser percebidas como indesejáveis, indicando uma desvalorização desse grupo. Elas serão eficazes se aplicadas a todos os trabalhadores, independente da idade, evitando que os mais velhos se sintam estigmatizados (Hennekam; Herrbach, 2015; Cepellos, 2018).

Os entrevistados salientaram a ausência, nas três organizações investigadas, de políticas para promover a saúde e capacidade dos funcionários em longo prazo, ou para (re)desenhar os processos de trabalho. Especificamente no estado de Pernambuco, é responsabilidade do Instituto de Recursos Humanos (IRH) gerir a saúde e segurança do trabalho, incluindo os servidores do DER e da SDSCJPVD (IRH, 2023). Contudo, os relatos expõem casos de adoecimento, vícios e licenças médicas, sem políticas e práticas de atenção à saúde do trabalhador. Essa lacuna é preocupante, dado o papel crucial da gestão da idade em evitar problemas de saúde crônicos e manter a 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 gestores pontuaram que as condições de trabalho são boas em termos de ambiente, mobiliário, ventilação, iluminação, equipamentos. Diferentemente das outras duas organizações, por ter um regime celetista, a Perpart cumpre requisitos previstos na CLT, por isso a superintendente

de gestão de pessoas pontuou a atuação do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT e da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA na instituição.

A literatura acadêmica (Boehm; Schroder; Kunze, 2013) salienta que os programas de promoção da saúde no ambiente de trabalho – abrangendo educação em saúde, triagem, intervenções, programas de condicionamento físico e gestão do estresse – podem levar a uma redução significativa do absenteísmo, além de aumentar a motivação e a satisfação dos funcionários (Boehm; Schroder; Kunze, 2013). Contrariamente a isso, a gestora de pessoas da SDSCJPVD apontou que, para resolver questões significativas de saúde entre os trabalhadores envelhecidos, a solução frequentemente adotada era o afastamento do trabalho.

Os depoimentos coletados nas três organizações divergem das diretrizes sugeridas na literatura. Estudos indicam que as organizações interessadas em reter e manter a capacidade de trabalho dos funcionários mais velhos devem implementar programas preventivos de promoção da saúde ao longo de toda a carreira profissional. Esses programas devem ser avaliados regularmente e, com base nessas avaliações, devem ser tomadas medidas preventivas. É importante observar que os problemas de saúde também são um fator determinante nas decisões de aposentadoria precoce por parte desses trabalhadores mais velhos (Boehm; Schroder; Kunze, 2013).

### **5.2.5 Avaliação de desempenho e remuneração**

Na abordagem de gestão da idade, a dimensão de avaliação de desempenho e remuneração refere-se a uma remuneração justa e não discriminatória, além de uma avaliação de desempenho potencialmente específica para a idade que valorize as realizações dos funcionários (Boehm; Schroder; Kunze, 2013).

Nas instituições investigadas, como o DER e a SDSCJPVD, a avaliação de desempenho dos servidores é anual e realizada através do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD). Segue critérios definidos no Decreto nº 39.710/2013, vinculando a avaliação ao desenvolvimento na carreira. Um resultado positivo implica em um incremento modesto no salário base, associado à mudança de nível (Pernambuco, 2008). A gestora de pessoas do DER ilustrou esse processo, afirmando: “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].

Essa avaliação, embora siga parâmetros gerais (independentemente da idade), é vital para a valorização profissional e para combater estereótipos comuns atribuídos aos trabalhadores mais velhos. Existe um estereótipo predominante de que os trabalhadores mais velhos desempenham pior do que seus colegas mais jovens, seja por um declínio nas habilidades mentais ou físicas, ou por resistência às mudanças (Boehm; Schroder; Kunze, 2013).

Em ambas as instituições estudadas, uma das etapas da avaliação de desempenho é a avaliação feita pela chefia imediata do servidor, que tem peso 6,0, enquanto a autoavaliação

tem peso 4,0. Os critérios avaliativos são definidos previamente para minimizar a subjetividade dessa avaliação, ainda que se reconheça que ela possa estar presente no processo. A literatura relevante ressalta que as avaliações subjetivas feitas pelos supervisores podem ser propensas ao viés de idade. Assim, parece fundamental para as organizações adotar métodos de avaliação do desempenho que sejam justos e não discriminatórios, independentemente da idade (Boehm; Schroder; Kunze, 2013).

No caso da Perpart, não existe nenhuma política ou prática específica de avaliação de desempenho, embora essa etapa seja vital para garantir que o desempenho seja recompensado de maneira justa (Boehm; Schroder; Kunze, 2013).

Por fim, uma realidade que se aplica às três instituições – DER, Perpart e SDSCJPVD – é a desvalorização da remuneração ao longo da carreira. Dado que as políticas e programas de gestão de carreira e valorização são escassos, os servidores envelhecidos dessas instituições experimentaram uma diminuição nos seus vencimentos ao longo dos anos, a ponto de suas necessidades básicas ficarem comprometidas.

### **5.2.6 Transição para a aposentadoria**

A aposentadoria representa o próximo estágio na carreira de um trabalhador e uma transição suave é vantajosa tanto para a organização quanto para o indivíduo (Boehm; Schroder; Kunze, 2013). Influenciada por fatores como direitos trabalhistas, provisão de aposentadoria, influência familiar e incentivos do empregador, a aposentadoria é vista como um processo multidimensional, e não apenas uma decisão (Silva; Helal, 2017; Helal; Nobrega; Lima, 2021).

Nas organizações estudadas, não há políticas para facilitar essa transição. O Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA) tem uma participação limitada, e as questões financeiras são o principal obstáculo para a aposentadoria. Muitos trabalhadores temem perder benefícios e gratificações, e alguns até equilibram vários empregos para complementar a renda.

O peso das considerações financeiras na decisão de se aposentar, evidenciado nas organizações estudadas, destaca a necessidade de abordagens mais bem pensadas para apoiar os trabalhadores na transição para a aposentadoria, tendo em mente que uma transição abrupta pode ser problemática:

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]. [Trabalhadora 9 – EXT. 32].

A ausência de políticas de gestão de pessoas para trabalhadores envelhecidos no final de carreira se reflete na preparação inadequada para a aposentadoria. Isso ressalta a importância de ações integradas de gestão da idade para um planejamento bem-sucedido da pós-aposentadoria (Helal; Nobrega; Lima, 2021). Quando questionados sobre a continuidade do trabalho de

peças já aposentadas ou com requisitos para aposentadoria voluntária, os gestores das três organizações apontaram unânime a necessidade financeira dos trabalhadores.

Quanto ao recebimento do abono permanência, a trabalhadora do DER acrescentou que:

P: A senhora recebe Abono permanência?R: sim. [...]

P: Isso influencia na decisão da aposentadoria?

R: Sim. Impacta, porque na aposentadoria vai tirar, não é? Ai é 2, não é? Porque, se agora você não tira nada do que se ganha, quando aposentar, passa a retirar, impacta [Trabalhadora 10 – EXT. 34]

Em estudos como o de Lima (2017), observa-se que, mesmo preenchendo os requisitos legais para a aposentadoria, muitos servidores não a visualizam como uma opção imediata. Isso se deve, em parte, ao abono permanência, que incentiva a continuidade no trabalho, e a preocupações com perdas financeiras e suporte familiar aos dependentes. O compromisso financeiro com a família torna-se um fator essencial para adiar a decisão de se aposentar (Helal; Nobrega; Lima, 2021).

No serviço público, muitos servidores permanecem trabalhando após preencherem os requisitos para a aposentadoria voluntária. Benefícios como o fim dos descontos da previdência na folha de pagamento e gratificações adicionais tornam-se relevantes na composição da renda familiar. Boehm, Schroder e Kunze (2013) também destacam que a perda abrupta do trabalho pode ter efeitos negativos na saúde mental do trabalhador, o que, somado a remunerações baixas na aposentadoria, contribui para essa permanência no trabalho.

Sabe-se 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: Há uma cobrança da família para se aposentar?

R: Sim [risos].

P: A senhora tem quantos filhos?

R: Três filhos e cinco 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 o momento certo. [Trabalhadora 12 – EXT. 32].

Os estudos de Silva e Helal (2017, 2019) e Helal, Nobrega e Lima (2021) destacam o papel crucial das relações familiares nas decisões de permanência no trabalho e no processo de aposentadoria no Brasil.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Afetadas pelo envelhecimento da força de trabalho, as organizações enfrentam desafios como a aposentadoria em massa e a falta de candidatos qualificados. A gestão de pessoas frequentemente foca nos jovens, deixando lacunas na abordagem da diversidade etária (Boehm; Schroder; Kunze, 2013). Este estudo explora a necessidade de políticas e práticas que respeitem as diferentes faixas etárias, especialmente os trabalhadores mais velhos, no contexto brasileiro.

Justifica-se pela rápida mudança demográfica no Brasil, que afeta o mercado de trabalho. A pesquisa nacional sobre envelhecimento e gestão da diversidade etária é limitada, e este estudo contribui com o debate sobre o tema no país, especialmente em organizações públicas.

Políticas de gestão da idade (GI) surgem da necessidade de diversidade e inclusão, combatendo estereótipos negativos atribuídos aos trabalhadores mais velhos (Helal; Viana, 2021). O estudo também busca entender o equilíbrio entre vida profissional e pessoal na velhice, em um contexto brasileiro específico, com desafios nas áreas de seguridade social, saúde pública, educação, entre outros (Nóbrega, 2017).

Em resumo, o artigo estimula reflexões sobre o processo de envelhecimento da força de trabalho no serviço público brasileiro, vendo a gestão da idade não como uma ferramenta prescritiva, mas como um meio para enfrentar o desafio do envelhecimento populacional, evitando a discriminação etária nas organizações.

Futuros estudos poderiam expandir a análise para incluir setores privados e formas alternativas de emprego, como trabalho autônomo ou em meio período, que são comuns entre trabalhadores mais velhos. Também seria valioso investigar como as políticas e práticas de gestão da idade interagem com outras dimensões da diversidade, como gênero, etnia e classe social. A pesquisa longitudinal poderia fornecer uma visão mais profunda da dinâmica do envelhecimento no ambiente de trabalho e suas implicações a longo prazo.

Com base nas descobertas apresentadas, torna-se evidente que futuros estudos devem se aprofundar na temática do envelhecimento e da gestão da idade nas organizações, particularmente no contexto do Poder Executivo do estado de Pernambuco. Há uma clara necessidade de ampliar o escopo de pesquisa, adotando uma abordagem multidisciplinar e multifacetada que combine diferentes métodos e técnicas. A utilização da triangulação de técnicas e fontes, por exemplo, poderia enriquecer significativamente as análises, permitindo uma compreensão mais holística e robusta dos desafios e oportunidades associados à diversidade etária no ambiente de trabalho. Estudos futuros poderiam incluir, por exemplo, análises quantitativas complementares para validar as percepções qualitativas identificadas, além de estudos comparativos com outros estados ou contextos para explorar as especificidades regionais e setoriais. A pesquisa poderia também se beneficiar da integração de perspectivas de outras disciplinas, como a psicologia organizacional e a economia do trabalho, para aprofundar a compreensão sobre como a gestão da idade pode ser otimizada em prol de um ambiente de trabalho mais inclusivo, produtivo

e sustentável. Essa abordagem multifacetada é crucial para a construção de uma agenda de pesquisa robusta e relevante, que contribua efetivamente para a formulação de políticas e práticas inovadoras no gerenciamento da diversidade etária nas organizações.

Por fim, a necessidade de uma abordagem inclusiva e respeitosa para com as diferentes faixas etárias no ambiente de trabalho é clara. Este estudo representa um passo importante nessa direção, mas há muito mais a ser explorado e entendido. À medida que o Brasil continua enfrentando o desafio do envelhecimento populacional, a pesquisa e a prática nesse campo devem evoluir em paralelo, garantindo que as organizações estejam preparadas para aproveitar a riqueza da experiência e habilidade que os trabalhadores mais velhos trazem, ao mesmo tempo em que atendem às suas necessidades e expectativas únicas. A gestão da idade não é apenas uma questão de justiça e ética; é uma estratégia vital para um futuro de trabalho próspero e sustentável.

## REFERÊNCIAS

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

ARMSTRONG-STASSEN, M. Human resource practices for mature workers: and why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 46, n. 3, p. 334-352, 2008. <https://doi.org/10.1177/1038411108091755>.

ARMSTRONG-STASSEN, M.; URSEL, N. Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 82, n. 1, p. 201-220, 2009. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>

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

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOEHM, S.; SCHRÖDER, H.; KUNZE, F. Comparative age management: theoretical perspectives and practical implications. In: FIELD, J.; BURKE, R.; COOPER, C. *The SAGE handbook of aging, work and society*. SAGE Pub, 2013.

BOEHM, S.; SCHRÖDER, H.; BAL, M. Age-related human resource management policies and practices: antecedents, outcomes, and conceptualizations, *Work. Aging and Retirement*, v. 7, n. 4, p. 257-272, 2021. <https://doi.org/10.1093/workar/waab024>

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.

CAMARANO, A. Os dependentes da renda dos idosos e o coronavírus: órfãos ou novos pobres? *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, n. 2, p. 4169-4176, 2020. <https://doi.org/10.1590/1413-812320202510.2.30042020>

- CEPELLOS, V. Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração de empresas. *Teoria e Prática em Administração*, v. 8, n. 1, p. 138-159, 2018. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2018v8i1-37614>
- CEPELLOS, V.; PEREIRA FILHO, J. Envelhecimento nas empresas. *GV-Executivo*, v. 17, n. 2, 2018. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v17n2.2018.74751>
- CIUTIENE, R.; RAILAITE, R. Age management as a means of reducing the challenges of workforce aging. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, v. 26, n. 4, p. 391-397, 2015. DOI: 10.5755/j01.ee.26.4.7081
- DAVEY, J. Age discrimination in the workplace. *Policy Quarterly*, v. 10, n. 3, p. 42-48, 2014. <https://doi.org/10.26686/pq.v10i3.4502>
- 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.
- FRANÇA, L. et al. Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores brasileiros. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, v. 20, n. 6, p. 765-777, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-22562017020.170052>
- FURUNES, T.; MYKLETUN, R.; SOLEM, P. Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 6, p. 1232-1247, 2011. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559096>
- HELAL, D.; NOBREGA, C.; LIMA, T. Retirement and organizations: perspectives and challenges for both workers and human resource management. *Working with Older People*, v. 25, p. 141-152, 2021. <https://doi.org/10.1108/WWOP-04-2020-0014>
- HELAL, D.; VIANA, L. Ageismo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*, v. 13, n. 29, p. 171-191, 2021. <https://doi.org/10.18316/rcd.v13i29.8115>
- HENNEKAM, S.; HERRBACH, O. The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers. *Personnel Review*, v. 44, n. 1, p. 3-21, 2015. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0031>
- HENZ, U. The ageing of parent carers: classed and gendered care-giving patterns at higher ages. *Ageing & Society*, v. 43, n. 4, p. 1-24, 2021. <https://doi.org/10.1017/S0144686X21000799>
- IDROVO, S.; BOSCH, M. The impact of different forms of organisational support and work-life balance in Chile and Colombia. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, v. 32, n. 3, p. 326-344, 2019. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2017-0306>
- 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 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.

- KANFER, R.; BEIER, M.; ACKERMAN, P. Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 22, n. 3, p. 253-264, 2012. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.734298>
- KOOIJ, D.; 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*, v. 26, n. 1, p. 4-15, 2016. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1209489>
- 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*, v. 18, n. 1, p. 65-75, 2016. <https://doi.org/10.21018/rjcpr.2016.1.202>
- 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*, v. 17, n. 2, p. 201-219, 2019. <https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1535346>
- LAZZAZZARA, A.; BOMBELLI, M. HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training. *Journal of European Industrial Training*, v. 35, n. 8, p. 808-825, 2011. <https://doi.org/10.1108/03090591111168339>
- LIMA, T. *Aposentar-se ou continuar em abono permanência*. 2017. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.
- MALGORZATA, G. Age diversity management: conceptual and application approach. *European Research Studies Journal*, v. 24, n. 5, p. 585-596, 2021. <https://doi.org/10.35808/ersj/2752>
- 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, 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.
- NÓBREGA, C. *Representações sociais da aposentadoria: um estudo com docentes e ex-docentes universitários*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.
- 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, 31 dez. 2008. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=1369&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, 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.
- RODRIGUES, A.; RODRIGUES, A.; SANTOS PINTO, A. Relaciones laborales para el futuro: políticas de gestión de la edad para la retención de trabajadores de mayor edad. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, v. 38, n. 1, p. 59-84, 2020. <https://doi.org/10.5209/crla.68868>

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*, v. 35, p. 45-52, 2021.

SILVA, A.; HELAL, D. Compreendendo a aposentadoria: um estudo de caso em uma instituição pública do Estado de Pernambuco. *Revista de Gestão*, v. 24, n. 4, p. 316-324, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.07.003>

SILVA, A.; HELAL, D. Programa de Preparação para Aposentadoria em uma empresa pública de Pernambuco: da análise à proposta de implementação. *Teoria e Prática em Administração*, v. 9, n. 2, p. 137-148, 2019. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2019v9i2-45515>

STAKE, R. *Multiple case study analysis*. New York: The Guilford Press, 2006.

TONELLI, M. 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*, v. 55, n. 2, p. 127-142, 2020. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0062>

URBANCOVÁ, H. et al. Impact of age management on sustainability in Czech organizations. *Sustainability*, v. 12, n. 1064, p. 1-20, 2020. <https://doi.org/10.3390/su12031064>

WALKER, A. Combating age discrimination at the workplace. *Experimental Aging Research*, v. 25, n. 4, p. 367-376, 1999. <https://doi.org/10.1080/036107399243823>

WALKER, A. The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organizational Behaviour*, v. 10, n. 1, p. 685-697, 2005.

WOOD JR., T.; TONELLI, M.; COOKE, B. Para onde vai a gestão de pessoas? *GV EXECUTIVO*, v. 11, n. 2, 2012. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v11n2.2012.22409>

### **Mayara Silva**

<https://orcid.org/0000-0002-3974-0909>

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD), da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora Universitária Adjunta da Universidade de Pernambuco (UPE).

mayara.pires@ufpe.br

### **Diogo Helal**

<https://orcid.org/0000-0002-1784-0941>

Pós Doutor em Administração (CEPEAD/UFMG, 2020). Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Política (FAFICH/UFMG, 2008), graduado e mestre em Administração pela UFPE (2001, 2003). Pesquisador Titular da Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ/MEC).

diogohh@yahoo.com.br