

# POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E O TRABALHADOR ENVELHECIDO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS NO ESTADO DE PERNAMBUCO

Mayara Andresa Pires da Silva<sup>1</sup>  
Diogo Henrique Helal<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade de Pernambuco (UPE, Recife-PE, Brasil)

<sup>2</sup>Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj/MEC), Recife-PE, Brasil)

A pesquisa analisou as políticas de gestão de pessoas no Poder Executivo de Pernambuco, com foco nas necessidades dos trabalhadores envelhecidos. O objetivo foi identificar como essas políticas estão estruturadas e se consideram as especificidades desse público. No contexto da transição demográfica e do envelhecimento populacional no Brasil, os desafios representados por esses fenômenos para a formulação de políticas públicas e organizacionais são abordados. Com uma abordagem qualitativa descritivo-analítica, foi realizado um estudo de múltiplos casos em organizações públicas pernambucanas, com análise documental baseada em dimensões de gestão da idade adaptadas de Boehm, Schroder e Kunze (2013). Os principais resultados revelam a escassez de políticas que considerem aspectos da gestão da idade, com um enfoque predominante em trabalhadores jovens. Como alternativa, o estudo adota a abordagem de gestão da idade para combater barreiras e discriminações etárias, bem como promover ambientes inclusivos que integrem todas as faixas etárias. Sua contribuição está em destacar o envelhecimento da força de trabalho como um tema ainda negligenciado nos estudos em Administração, chamando a atenção para o papel das organizações na superação da discriminação etária.

**Palavras-chave:** políticas de gestão de pessoas; ageísmo; gestão da idade; trabalhador envelhecido; administração pública.

## **LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS Y EL TRABAJADOR QUE ENVEJECE: UN ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES EN EL ESTADO DE PERNAMBUCO**

La investigación analizó las políticas de gestión de personas en el Poder Ejecutivo de Pernambuco, enfocándose en las necesidades de los trabajadores envejecidos. El objetivo fue identificar cómo están estructuradas estas políticas y si consideran las especificidades de este grupo. En el contexto de la transición demográfica y el envejecimiento poblacional en Brasil, se abordan los desafíos que estos fenómenos representan para la formulación de políticas públicas y organizacionales. Con un enfoque cualitativo descriptivo-analítico, se realizó un estudio de casos múltiples en organizaciones públicas de Pernambuco, con análisis documental basado en dimensiones de gestión de la edad adaptadas de Boehm, Schroder y Kunze (2013). Los principales resultados revelan la escasez de políticas que consideren aspectos de la gestión de la edad, con un enfoque predominante en los trabajadores jóvenes. Como alternativa, el estudio adopta el enfoque de gestión de la edad para combatir las barreras y discriminaciones por edad, así como para promover ambientes inclusivos que integren a todos los grupos etarios. Su contribución radica en destacar el envejecimiento de la fuerza laboral como un tema aún descuidado en los estudios de Administración, llamando la atención sobre el papel de las organizaciones en la superación de la discriminación por edad.

**Palabras clave:** políticas de gestión de personas; discriminación por edad; gestión de la edad; trabajador de edad avanzada; administración pública.

## **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT POLICIES AND THE AGING WORKER: A MULTIPLE CASE STUDY IN THE STATE OF PERNAMBUCO**

The research analyzed human resource management policies in the Executive Branch of Pernambuco, focusing on the needs of aging workers. The objective was to identify how these policies are structured and whether they consider the specificities of this population. In the context of demographic transition and population aging in Brazil, the challenges posed by these phenomena for the formulation of public and organizational policies are addressed. Using a descriptive-analytical qualitative approach, a multiple-case study was conducted in public organizations in Pernambuco, with document analysis based on age management dimensions adapted from Boehm, Schroder, and Kunze (2013). The main results reveal a scarcity of policies that consider age management aspects, with a predominant focus on younger workers. As an alternative, the study adopts the age management approach to combat age-related barriers and discrimination, as well as to promote inclusive environments that integrate all age groups. Its contribution lies in highlighting workforce aging as a still neglected topic in Administration studies, drawing attention to the role of organizations in overcoming age discrimination.

**Keywords:** people management policies; ageism; age management; aging workers; public administration.

## 1. INTRODUÇÃO E BREVE DEBATE TEÓRICO

O Brasil é um dos países em que o processo de tendência de inversão da pirâmide etária e envelhecimento populacional tem ocorrido com maior velocidade (IBGE, 2021; ONU, 2021; ONU, 2020). Estima-se que o número de pessoas idosas – com 65 anos ou mais – da população global aumente de 10%, em 2022, para 16%, em 2050 (ONU, 2022). Seguindo essa tendência global, no Brasil fatores como as melhorias nas condições sanitárias e de saúde permitiram uma queda significativa nas taxas de mortalidade infantil e de fecundidade, além de um aumento na expectativa de vida da população.

No Brasil, o recorte etário para caracterizar a população idosa é diferente daquele adotado em países desenvolvidos e nos dados globais da ONU. De acordo com o Estatuto do Idoso, Lei nº 10.741/2003, considera-se pessoa idosa todo indivíduo com 60 anos ou mais. Essa diferenciação legal e política deve ser considerada em análises de políticas públicas, pois impacta diretamente a formulação e a implementação de medidas de proteção social, bem como o entendimento das necessidades desse grupo etário no contexto brasileiro.

Segundo dados do IBGE (2022), a população idosa no Brasil, ou seja, pessoas com 60 anos ou mais, representa cerca de 14,7% do total de habitantes, alcançando mais de 32 milhões de pessoas. Em Pernambuco, a taxa de envelhecimento também segue essa tendência de crescimento. Entre 1991 e 2010, a expectativa de vida da população pernambucana aumentou de 62 para 72,3 anos, e a proporção de pessoas idosas no estado passou de 5,39% em 1991 para 7,37% em 2010 (Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2023). Esses dados reforçam a relevância do debate sobre políticas de gestão de pessoas que considerem as demandas específicas desse grupo (Garcia; Helal; Honório, 2008), especialmente em órgãos públicos que concentram muitos trabalhadores idosos.

O envelhecimento populacional impõe desafios às políticas públicas e ao mercado de trabalho, especialmente devido ao aumento da idade média dos trabalhadores e às aposentadorias em massa (Boehm; Schröder; Kunze, 2013). Essa transição social pressiona as organizações a manterem a produtividade e a reter as competências dos profissionais mais experientes (Walker, 2005; Fabisiak; Prokurat, 2012; ONU, 2021). No setor público, o desafio é ainda mais evidente, já que o ingresso ocorre por concurso e a força de trabalho apresenta um perfil etário mais elevado. Enquanto trabalhadores com 50 anos ou mais representam cerca de 5% nas empresas privadas, no serviço público esse índice varia entre 20% e 30%, podendo ser maior em determinados órgãos (Ipea, 2021). Soma-se a isso o abono permanência, benefício equivalente à contribuição previdenciária, pago ao servidor que opta por continuar em atividade mesmo após adquirir direito à aposentadoria voluntária, o que favorece sua permanência no trabalho (Brasil, 2022; Furunes; Mykletun; Solem, 2011).

Nesse contexto, destaca-se o conceito de ageísmo — também denominado idadismo ou etarismo —, que se refere ao preconceito, aos estereótipos e à discriminação direcionados a indivíduos em razão da idade (Debert, 2010; Marques, 2016). Essa prática pode manifestar-se de forma sutil ou explícita nos ambientes de trabalho, afetando a autoestima, o desempenho e as oportunidades de carreira dos trabalhadores envelhecidos (Brooke; Taylor, 2005; Kunze; Boehm; Bruch, 2010). Estudos recentes (Helal; Nóbrega; Lima, 2021; Tonelli *et al.*, 2020) ressaltam que o ageísmo não se limita a um fenômeno cultural, mas se reproduz nas relações laborais e nas políticas de gestão de pessoas, exigindo respostas institucionais para seu efetivo enfrentamento. Assim, reconhecer o ageísmo e suas variações linguísticas é essencial para compreender a complexidade do tema e para subsidiar a formulação de políticas públicas e práticas organizacionais mais inclusivas.

Uma visão homogeneizante da força de trabalho dificulta o reconhecimento das necessidades específicas dos diferentes grupos etários, especialmente dos trabalhadores mais velhos. Quando a gestão de pessoas ignora essa diversidade, tende a reproduzir lógicas excludentes, focadas nos mais jovens. Uma alternativa é a gestão da idade (*age management*), que propõe ambientes inclusivos por meio da superação de estereótipos e da valorização da diversidade etária, promovendo a retenção, capacidade e motivação dos trabalhadores envelhecidos (Boehm; Schröder; Kunze, 2013; Naegele; Walker, 2011; Urbancová *et al.*, 2020).

Apesar dos avanços na gestão de pessoas na administração pública (Coelho; Menon, 2018), desafios persistem, como destacado por Abrucio (2005), que aponta os recursos humanos como o principal problema dos estados. Transformações organizacionais elevam as exigências de desempenho, mas gestores enfrentam dificuldades para adaptar o trabalho às capacidades da força de trabalho envelhecida (Furunes; Mykletun; Solem, 2011). O envelhecimento populacional, embora estudado (Uyehara, 2003; ONU, 2021b), é pouco explorado na Administração, especialmente na inclusão etária (Walker, 2006; Fraga *et al.*, 2021).

Diante desse contexto, este trabalho teve como objetivo identificar 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, a partir do estudo de casos múltiplos em três diferentes órgãos.

As políticas de gestão de pessoas são entendidas como um conjunto articulado de diretrizes, normas e práticas institucionais que visam orientar o relacionamento entre organizações e trabalhadores, definindo direitos, deveres, estratégias de desenvolvimento e condições laborais. Essa definição permite distinguir as políticas — que expressam a intencionalidade organizacional de longo prazo — dos programas e práticas, que representam os instrumentos operacionais e as ações cotidianas que operacionalizam essas diretrizes. Para tanto, parte-se da literatura que relaciona envelhecimento populacional e mercado de trabalho (Boehm; Schröder; Kunze, 2013;

Walker, 2006; Fabisiak; Prokurat, 2012), especialmente, na abordagem do *age management*, para superar estereótipos e barreiras etárias na construção de ambientes laborais inclusivos e justos.

## 2. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritivo-analítica. Tal escolha é adequada para compreender o fenômeno em profundidade e captar nuances das políticas organizacionais que dificilmente seriam apreendidas apenas por meio de dados quantitativos. Considerou-se, sobretudo, a necessidade de interpretar como as organizações documentam e operacionalizam suas diretrizes de gestão de pessoas, especialmente em um contexto de envelhecimento da força de trabalho.

A estratégia de pesquisa adotada é um estudo de múltiplos casos com três órgãos públicos: o Departamento de Estradas de Rodagem (DER-PE), a Pernambuco Participações e Investimentos S/A (Perpart) e a Secretaria de Assistência Social, Combate à Fome e Políticas sobre Drogas (SAS-PE). A escolha desses órgãos levou em conta sua representatividade em diferentes esferas e setores do Poder Executivo estadual — infraestrutura, empresa pública e política social —, bem como sua relevância institucional no contexto de Pernambuco. Também foi considerada a possibilidade de contraste entre realidades organizacionais distintas e a disponibilidade de documentos formais que possibilitam a investigação das políticas de gestão de pessoas voltadas aos trabalhadores envelhecidos.

A coleta de dados ocorreu entre abril e maio de 2022 e foi realizada exclusivamente a partir de fontes secundárias, documentos. Essa estratégia visou reunir um conjunto robusto de informações formais e documentadas, capazes de revelar as diretrizes e práticas de gestão de pessoas adotadas em cada órgão. O Quadro 1 relaciona os documentos coletados e analisados neste estudo.

### Quadro 1 - 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.
<b>Perpart (ADMINISTRAÇÃO INDIRETA – CELETISTAS)</b>
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.

<b>DER-PE (ADMINISTRAÇÃO INDIRETA – SERVIDORES ESTATUTÁRIOS)</b>
Plano de Cargos, carreiras e Vencimentos (PCCV) - Lei Complementar nº 136/2008 e suas alterações.
Leis Complementares nº 480/2022 e nº 481/2022.
<b>SAS-PE (ADMINISTRAÇÃO DIRETA – SERVIDORES ESTATUTÁRIOS)</b>
Lei Complementar nº 135/2008.
Balanço de Gestão 2019-2022.

**Fonte:** elaboração própria (2025).

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise documental, que consistiu em uma leitura minuciosa dos materiais coletados, seguida de organização de trechos de documentos por dimensões de análise e interpretação crítica dos conteúdos à luz da literatura sobre a temática. Além disso, a técnica de análise categorial temática de conteúdo dos documentos permitiu identificar padrões, lacunas e diretrizes relacionadas à gestão de pessoas no contexto do envelhecimento laboral. As dimensões analíticas adotadas foram inspiradas e adaptadas do modelo proposto por Boehm, Schroder e Kunze (2013), contemplando os seguintes eixos: (a) formação e aprendizagem ao longo da vida; (b) gestão de carreira e realocação; (c) horários de trabalho flexíveis; (d) gestão de saúde; (e) avaliação de desempenho e remuneração; (f) transição para a aposentadoria; e (g) ageísmo.

## Quadro 2 – Dimensões de análise dos dados

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	<b>Gerenciamento de carreira:</b> Igualdade de oportunidades para progredir dentro da organização, independentemente da idade.
	<b>Realocação:</b> 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.

Dimensão	Definição
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.
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:** elaboração própria (2023).

A partir da identificação de recorrências temáticas, diretrizes e omissões presentes nos documentos selecionados, uma sistematização crítica do conteúdo pôde ser realizada nessas dimensões analíticas previamente definidas. Essa análise permitiu identificar padrões, inconsistências e elementos que indicam a existência (ou ausência) de políticas voltadas para a gestão da idade, garantindo, assim, maior rigor e consistência aos achados.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e discute os resultados a partir das dimensões adaptadas de Boehm, Schroder e Kunze (2013), articulando as evidências documentais levantadas com o debate teórico sobre gestão da idade e envelhecimento no trabalho.

#### 3.1 Pernambuco Participações e Investimentos S.A. (Perpart)

A Perpart é um órgão da administração indireta do Poder Executivo de Pernambuco, responsável por gerir recursos, administrar fundos e apoiar projetos de desenvolvimento econômico (Perpart, 2022). O Acordo Coletivo de Trabalho 2021–2023 prevê ações de qualificação profissional, como a celebração de convênios com instituições de ensino e implementação de programas de capacitação fundamentados em levantamento anual de necessidades (Perpart, 2021). Contudo, na prática, ação efetivamente implementada pela gestão tem sido a divulgação mensal da programação de cursos da Escola de Governo da Administração Pública de Pernambuco – Egape (SAD-PE). Dessa forma, o planejamento do desenvolvimento profissional recai majoritariamente sobre os próprios servidores, independentemente da faixa etária.

Tal realidade converge com a análise do disposto no Código de Ética, segundo o qual a Perpart compromete-se a buscar o aprimoramento das competências de seus trabalhadores por meio de programas direcionados ao desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Embora a gestão reconheça, ao menos em seus documentos, a importância de proporcionar igualdade de oportunidades para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores — “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” (Perpart, 2018, p. 11) —, a ausência de uma política de formação que contemple as necessidades institucionais e os diferentes grupos de trabalhadores revela um descompasso entre as diretrizes formais e as práticas efetivamente adotadas.

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) foi elaborado em 2006, no entanto, conforme os gestores, encontra-se desatualizado e atualmente não está em vigor. Há, inclusive, sinalizações da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco quanto à necessidade de sua reestruturação, considerando que o Acordo Coletivo de Trabalho 2021–2023 prevê que as partes (trabalhadores e Estado) discutirão a possível implantação das 1ª e 2ª etapas de enquadramento dos trabalhadores nos cargos e tabelas do novo PCCS. Trata-se de um produto de estudo realizado por comissão paritária instituída no Acordo Coletivo de 2016, ainda não publicado.

Embora a instituição mencione o esforço de implantação do PCCS, com foco em desenvolvimento, ascensão e produtividade (Perpart, 2018), não dispõe de política de seleção interna para cargos comissionados ou gratificados, tampouco de diretrizes sobre o remanejamento de funções com base no desempenho ou no perfil profissional dos servidores. A jornada de trabalho é fixa em oito horas diárias, sem previsão de flexibilização ao longo da carreira. O Código de Ética prevê um ambiente de trabalho digno e seguro, e a instituição conta com a atuação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e com profissional médica do trabalho (Perpart, 2018). Entretanto, na ausência de um PCCS vigente, a carreira encontra-se estagnada.

O Código de Conduta Ética e Integridade da Perpart, publicado em 2018, estabelece, no item “Preparação para a Aposentadoria”, que a instituição “manterá programas de preparação e incentivo à aposentadoria, contribuindo para a manutenção da qualidade de vida de seus empregados” (Perpart, 2018, p. 11). Embora tal previsão seja relevante, ela não pode se restringir à consideração do trabalhador envelhecido apenas no momento da transição para a inatividade. Compreende-se que os Programas de Preparação para a Aposentadoria, embora importantes, abordam apenas uma dimensão do fenômeno do envelhecimento no trabalho, revelando-se insuficientes quando implementados de forma isolada e pontual.

Paralelamente, o Regimento Interno da instituição – 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 em seu Art. 119 que vai: “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 o Acordo Coletivo, é facultado ao empregado Perpart aposentado retornar ao exercício, sendo-lhe concedida, para isso, uma gratificação correspondente a oito vezes o seu último salário-base. Ademais, o PCCS, atualmente em desuso, não contempla a progressão por tempo de serviço. Contudo, a cláusula décima primeira do Acordo Coletivo de Trabalho 2021–2023 prevê o pagamento de adicional por tempo de serviço (anuênio) aos trabalhadores.

Ainda conforme o Acordo Coletivo de Trabalho 2021–2023, a cláusula décima oitava prevê subsídio para planos de saúde e auxílio-saúde aos trabalhadores em exercício (Perpart, 2021). Embora tal medida demonstre um compromisso formal com a saúde dos empregados, inclusive os aposentados em atividade, sua abordagem é predominantemente financeira e assistencial. A análise documental evidencia a ausência de ações integradas que contemplem as necessidades específicas dos trabalhadores envelhecidos. Assim, a política de saúde é tratada de forma fragmentada, desarticulada de estratégias voltadas ao desenvolvimento profissional ou ao enfrentamento do ageísmo, revelando a desobservância dos pilares da gestão da idade, no âmbito institucional.

A Perpart estabelece, entre seus valores organizacionais: “Tratamos a todos com igualdade e imparcialidade. Valorizamos nossos colaboradores e a qualidade de vida no trabalho” (Perpart, 2022). O Código de Conduta Ética e Integridade, publicado em 2018, constitui um instrumento normativo que congrega as normas gerais de conduta a que se submetem os colaboradores da instituição, estabelecendo como um de seus princípios: “agregar valor aos empregados [...] 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** [...]” (Perpart, 2018, p. 8).

O referido Código valoriza a diversidade, a igualdade e a imparcialidade, repudiando qualquer forma de discriminação (Perpart, 2018). Ainda que de modo genérico, os documentos institucionais evidenciam princípios alinhados à gestão da idade. Ao estabelecer normas de conduta para empregados, dirigentes, estagiários e terceiros, a instituição demonstra compromisso com um ambiente respeitoso e inclusivo. O Código também reforça o respeito à legislação trabalhista e à promoção da harmonia e do progresso profissional (Perpart, 2018). Além disso, os documentos preveem benefícios concretos, como gratificações, anuênio e plano de saúde, especialmente relevantes para os trabalhadores envelhecidos em atividade.

Tais aspectos, em um contexto de baixas remunerações percebidas especificamente pelos trabalhadores da Perpart — situação que difere do cenário nacional ou estadual —, têm sido determinantes, conforme evidenciado nas entrevistas com gestores e trabalhadores, para a permanência em atividade de servidores envelhecidos, mesmo após a aposentadoria.

Diferentemente dos órgãos da administração direta, nos quais a legislação prevê o pagamento do abono de permanência, na Perpart, o subsídio ao plano de saúde e a gratificação concedida aos aposentados que retornam ao trabalho têm sustentado a decisão desses profissionais de permanecerem na ativa, muitas vezes por necessidade financeira.

Ademais, embora os documentos prevejam políticas de formação, preparação para a aposentadoria, promoção e recompensa por desempenho, bem como ações de combate à discriminação, tais diretrizes não consideram, de forma específica, as necessidades dos trabalhadores envelhecidos. Assim, pode-se afirmar que existem elementos de gestão da idade nas políticas de gestão de pessoas da Perpart. Contudo, tais elementos nem sempre se materializam em práticas efetivas, como será evidenciado adiante. A literatura especializada aponta que a formalização constitui condição necessária, porém insuficiente, para a efetividade das políticas institucionais; ou seja, a simples previsão nos documentos formais não garante a transformação pretendida, uma vez que não modifica, por si só, os comportamentos de gestores e trabalhadores (Davey, 2014).

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

O DER/PE é uma autarquia vinculada à administração indireta do Poder Executivo de Pernambuco, cujos servidores ingressam por meio de concurso público e são regidos pela Lei nº 6.123/1968 (DER/PE, 2022). Responsável pela restauração da administração rodoviária estadual e pela gestão do sistema de transporte, a instituição, apesar de sua importância, não apresenta documentos que indiquem a existência de políticas ou programas próprios voltados à formação dos trabalhadores, independentemente da faixa etária. A Lei Complementar nº 136/2008 instituiu o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV), promovendo a reestruturação do quadro funcional e integrando os servidores ao Grupo Ocupacional Gestão Autárquica ou Fundacional (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 do DER/PE. A LC nº 136/2008 estipulou em seu Art. 4º, os seguintes princípios: “valorização da carreira, adoção do princípio do mérito para desenvolvimento na carreira, manutenção de corpo profissional de alto nível, 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 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 o PCCV e o Estatuto do Servidor Público de Pernambuco, a progressão salarial pode ocorrer por desempenho, formação, titulação, qualificação profissional ou tempo de exercício. Esse dispositivo sugere que o Estado valoriza a permanência no trabalho, inclusive no mesmo órgão. No DER/PE, contudo, não há previsão legal que assegure progressão específica vinculada ao tempo de serviço na autarquia. Documentos internos e o Regimento da Perpart (2021) confirmam essa ausência, apesar de mencionarem programas de preparação para aposentadoria, sem, contudo, estabelecer diretrizes de valorização pela trajetória institucional.

Além disso, a análise do Estatuto do Servidor Público do Estado de Pernambuco (Lei nº 6.123/1968) e da Lei Complementar nº 136/2008 revela que a contagem de tempo de serviço para fins de progressão funcional considera o tempo total de exercício no serviço público estadual, independentemente do órgão de lotação. Essa prática foi ratificada pelas Leis Complementares nº 480/2022 e nº 481/2022, que reforçam a valorização dos servidores públicos de maneira geral, mas não contemplam as especificidades relativas à progressão funcional no Departamento de Estradas de Rodagem de Pernambuco – DER/PE (Pernambuco, 2022).

No que se refere à realocação de trabalhadores, não se identifica, nos documentos analisados, qualquer política institucional que preveja a mudança de posto ou de atribuições como estratégia de resposta a restrições de desempenho ou como forma de aproveitamento da formação e experiência do profissional, com vistas a promover um melhor ajuste pessoa-trabalho.

Do mesmo modo, não há previsão normativa que permita a adoção de horários ou cronogramas de trabalho flexíveis, em consonância com as mudanças nas preferências, capacidades ou necessidades dos trabalhadores ao longo do ciclo laboral. A jornada dos servidores permanece vinculada ao cargo ocupado, sendo fixada em seis horas diárias, desde o início até o final da carreira na instituição. Tampouco se identificam, nos documentos oficiais, ações organizacionais voltadas à promoção da saúde e da capacidade laboral em longo prazo, nem medidas de redesenho dos processos ou ambientes de trabalho.

No tocante à avaliação de desempenho, esta é realizada anualmente pela chefia imediata e complementada por autoavaliação, no âmbito do Sistema de Gestão do Desempenho. O processo considera comportamentos observáveis, tais como conhecimento técnico e qualidade dos serviços prestados, produtividade, iniciativa e capacidade de resolução de problemas, espírito de colaboração, ética profissional, aperfeiçoamento funcional, assiduidade, pontualidade e responsabilidade no exercício do cargo. Esses elementos constituem parâmetros para o desenvolvimento na carreira, associados ao cumprimento do plano anual de metas estabelecido pelo órgão de atuação. O desempenho satisfatório, conforme avaliação, resulta em incremento anual do vencimento-base do servidor (Pernambuco, 2008).

Em relação à remuneração, os vencimentos-base dos servidores estão vinculados aos cargos efetivos que ocupam, compondo, junto com auxílios e gratificações, a estrutura remuneratória. No

caso do DER/PE, os valores de vencimento revelam-se, em geral, baixos, conforme demonstram as tabelas salariais constantes nos anexos da Lei Complementar nº 136/2008, atualizadas pelas Leis Complementares nº 480/2022 e nº 481/2022. Tais documentos evidenciam que, historicamente, os servidores do DER/PE recebem remunerações inferiores às praticadas em outras categorias do serviço público estadual (Pernambuco, 2022).

O reajuste da remuneração ocorre, majoritariamente, por meio de reajustes gerais ou por acréscimos decorrentes da avaliação anual de desempenho. Entretanto, observa-se que grande parte dos servidores, com mais de 21 anos de tempo de serviço, já se encontrava no topo da carreira prevista no Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV) no momento do enquadramento, o que inviabiliza novas progressões por tempo de serviço ou por formação acadêmica. Tal constatação é corroborada tanto por documentos internos do DER/PE quanto pela legislação vigente (Pernambuco, 2008; Pernambuco, 2022).

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, que determina que: “o segurado, em atividade [...] que tenha completado as exigências para a aposentadoria voluntária [...] 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 [...]” (Pernambuco, 2003).

Revela-se, portanto, que o único mecanismo adotado pelo DER/PE para lidar com a transição para a aposentadoria é o Abono Permanência, previsto em legislação estadual. No entanto, essa medida restringe-se à compensação financeira e ignora dimensões essenciais do envelhecimento no trabalho, como a preparação psicológica e a reestruturação das atividades. Por isso, não configura uma política integrada de gestão da idade, revelando-se insuficiente frente às demandas contemporâneas. Essa carência ressalta a urgência de políticas organizacionais mais abrangentes, proativas e humanizadas para a transição profissional.

### 3.3 Secretaria de Assistência Social, Combate à Fome e Políticas Sobre Drogas (SAS)

Órgão governamental que compõe a administração direta do Estado de Pernambuco, a SAS-PE foi criada pela Lei nº 15.452, de 15 de janeiro de 2015 (SAS-PE, 2022) e é responsável pela gestão de diversas políticas de assistência social para o Estado.

Nenhum documento evidenciou a existência de qualquer política ou programa próprio de formação para os trabalhadores, independentemente da faixa etária. A gestão limita-se a divulgar mensalmente aos servidores o cronograma de cursos disponíveis na Egape. Ou seja, de modo

geral, a responsabilidade pela formação e aprendizagem recai sobre o próprio servidor, que deve planejar e gerenciar suas iniciativas de capacitação.

De forma geral, nos documentos da SAS-PE, transparecem poucas políticas de gestão de pessoas e nenhuma consideração quanto às necessidades dos trabalhadores envelhecidos. Não à toa, 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 “[...] **a Funase viabilizou 5.482 vagas de capacitação e formação continuada para os funcionários da instituição entre 2019 e 2022 [...]**” (SAS-PE, 2022, p. 52, *grifos nossos*).

Essas formações são mencionadas no Relatório de Gestão oficial da SAS-PE, e voltam a aparecer no Relatório de Gestão 2019-2022 da própria Fundação de Atendimento Socioeducativo de Pernambuco (Funase). O documento informa que a capacitação do corpo funcional foi coordenada pela Assessoria Técnica de Gestão de Pessoas (ATGP) vinculada à Superintendência do Trabalho e Educação (Sudet), que, para a efetivação desse objetivo, tem firmado parcerias, sendo a principal delas com a Egape.

Além da Funase, que atua de forma independente da gestão de pessoas da SAS-PE, no 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, entre 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 sua organização ficam evidentes no distanciamento entre as áreas fim e meio do órgão. Isso parece ser reflexo de como se organiza a força de trabalho de cada área, até mesmo por tipo de vínculo e faixas etárias. Outro exemplo disso é o Plano Estadual de Capacitação do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), que promove a qualificação de profissionais da área da assistência social no Estado (184 municípios e o Distrito Estadual de Fernando de Noronha), e acontece por meio da SAS-PE (2023).

A Lei Complementar nº 136/2008, por sua vez, instituiu o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos para servidores das autarquias e fundações do Estado, promovendo a reestruturação dos quadros funcionais e a vinculação dos servidores ao Grupo Ocupacional de Gestão Autárquica ou Fundacional (Goaf), abrangendo cargos de níveis auxiliar, médio, técnico e superior vinculados às atividades-meio do Estado (Pernambuco, 2008).

Para ilustrar as aproximações e distanciamentos encontrados nas organizações estudadas: DER, SAS-PE e Perpart, a partir das dimensões adaptadas do trabalho do trabalho de Boehm, Schroder e Kunze (2013), o Quadro 3 foi elaborado.

**Quadro 3 – Políticas de gestão de pessoas: aproximações e distanciamentos**

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 SAS-PE, 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 SAS-PE  Nunca houve concurso para SAS-PE e Perpart, sendo 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 SAS-PE têm PCCVs instituídos por via de Lei pela SAD/PE para diversas carreiras semelhantes no Estado.
Horários de trabalho flexíveis e arranjos alternativos de trabalho	Nenhuma política de horários de trabalho flexíveis e arranjos alternativos de trabalho, nas três instituições. Jornadas e atribuições atreladas ao cargo do trabalhador.	
Gestão de saúde e acomodações no local de trabalho	Nenhuma política própria de gestão de saúde e acomodações no local de trabalho no DER e SAS-PE	A Perpart traz previsões de gestão da saúde em suas políticas.
Avaliação de desempenho e remuneração	Avaliações de desempenho instituídas para SAS-PE e DER, pela SAD/PE por meio de legislação, que preveem anualmente avaliação composta por: autoavaliação, avaliação da chefia e alcance das metas.  Remunerações predominantes baixas dos cargos dos três órgãos.	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 SAS-PE.  Há uma iniciativa de PPA oferecido pela EGAPE que pode alcançar os trabalhadores dos 3 órgãos.  Previsão legal para a aposentadoria compulsória no DER e SAS-PE.	Perpart traz em 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	Nenhuma política de combate ao ageísmo, no DER ou SAS-PE.	Perpart prevê em seus documentos um fomento à diversidade e ao combate à discriminação, ainda que não haja o recorte etário.

**Fonte:** elaboração própria (2023).

A análise documental evidenciou que, nos três órgãos estudados, não existem políticas específicas nem programas estruturados de formação voltados aos trabalhadores de diferentes faixas etárias. No caso da Perpart, embora o Acordo Coletivo de Trabalho 2021–2023 preveja iniciativas de qualificação e formação profissional, a gestão limita-se à divulgação mensal do cronograma de cursos ofertados pela Escola de Governo da Administração Pública de Pernambuco (Egape), sem que haja uma estratégia institucional consolidada de formação continuada. Situação análoga foi identificada no DER-PE e na SAS-PE, onde a responsabilidade pela capacitação recai integralmente sobre os próprios servidores, conforme demonstrado nos documentos analisados.

Os resultados do estudo evidenciam significativas inconsistências entre políticas organizacionais e práticas efetivas de gestão da idade, como já destacado por Boehm *et al.* (2013) e Fabisiak e Prokurat (2012), que argumentam que o investimento em formação ao longo da vida é fundamental para garantir o engajamento e a produtividade dos trabalhadores envelhecidos. Além disso, a ausência de programas específicos para esse público reforça o argumento de Kooij *et al.* (2016) de que as organizações muitas vezes negligenciam o potencial de aprendizagem e adaptação dos trabalhadores mais velhos, reforçando estereótipos de desatualização.

Constata-se, nos órgãos analisados, a ausência de uma abordagem estratégica voltada à formação ao longo da vida, o que contribui para ambientes institucionais que não reconhecem a diversidade etária como valor organizacional e tampouco promovem condições favoráveis à permanência produtiva de trabalhadores envelhecidos. A análise documental evidencia que as políticas de gestão de carreira encontram-se estagnadas ou desatualizadas. No caso da Perpart, o Plano de Cargos, Carreiras e Salários foi elaborado em 2006 e atualmente não está em vigor. Já no DER-PE e na SAS-PE, os planos em vigência são aqueles instituídos pela LC nº 136/2008, de caráter geral, que desconsidera as particularidades de cada órgão e ignora as demandas específicas dos servidores em diferentes etapas do ciclo laboral.

Ademais, não foram identificadas políticas institucionais que prevejam a realocação funcional ou a readequação de atribuições considerando eventuais limitações de desempenho ou as possibilidades de adaptação de trabalhadores em processo de envelhecimento. A literatura especializada ressalta que a ausência de mecanismos voltados à mobilidade interna e à gestão adaptativa da carreira pode comprometer a permanência desses profissionais, que demandam oportunidades para redirecionar suas trajetórias laborais em consonância com suas capacidades e interesses ao longo do tempo (Boehm *et al.*, 2013; Naegele; Walker, 2011).

Walker (2006) destaca que o desenvolvimento de carreira constitui uma dimensão central nas políticas de gestão da idade, ao promover ambientes que valorizam a experiência acumulada e favorecem o aproveitamento dos talentos institucionais. Entretanto, nos órgãos analisados, essa dimensão tende a ser tratada de forma normativa e genérica, restrita ao cumprimento de

dispositivos legais ou à adoção de planos padronizados, sem articulação com estratégias que reconheçam a contribuição de trabalhadores em diferentes fases do ciclo profissional.

Esses achados sugerem a necessidade de repensar a gestão de carreira de modo a considerar a diversidade etária como um recurso e não como uma limitação, avançando de diretrizes formais genéricas para práticas adaptadas e contextualizadas. Ao mesmo tempo, no que tange a horários e arranjos de trabalho, a análise dos documentos revela que não há nenhuma política ou iniciativa que permita flexibilização de horários ou adaptação de jornadas de trabalho em função do envelhecimento ou das preferências dos trabalhadores. Em todos os órgãos, a jornada está rigidamente fixada – 8h diárias na Perpart e 6h diárias no DER-PE e na SAS-PE – do início ao final da carreira.

A ausência de flexibilidade nas condições de trabalho contraria os princípios do *age management*, que vislumbra a adaptação das rotinas laborais às diferentes fases da vida profissional (Naegle; Walker, 2006). Horários flexíveis, por exemplo, são apontados como essenciais para ambientes inclusivos e para a manutenção da motivação e do bem-estar de trabalhadores envelhecidos (Fabisiak; Prokurat, 2012). A rigidez, por sua vez, pode gerar exclusão indireta, dificultando o equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais. Nesse sentido, a falta de políticas de flexibilização nos órgãos analisados evidencia a urgência de revisar práticas institucionais, alinhando-as à valorização da diversidade etária e à promoção da qualidade de vida no trabalho.

A análise documental indica que apenas a Perpart possui referências formais à gestão de saúde e às condições de trabalho, conforme previsto em seu Código de Ética e no Regimento Interno. Esse compromisso se manifesta na existência da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e de atendimento médico no prédio sede, evidenciando um mínimo de estrutura voltada à promoção de um ambiente de trabalho saudável. Por outro lado, no DER-PE e na SAS-PE, não foram identificadas políticas ou iniciativas institucionais que assegurem cuidados específicos de saúde ou adaptação de condições de trabalho para os servidores mais velhos.

Os achados revelam uma distância significativa entre o discurso institucional e a prática efetiva de promoção da saúde ocupacional, especialmente diante do envelhecimento da força de trabalho. Dychwald e Baxter (2007) e Naegle e Walker (2006) ressaltam que a gestão da saúde e a adaptação dos ambientes físicos são cruciais para a permanência produtiva de trabalhadores mais velhos. A ausência dessas iniciativas em parte dos órgãos analisados reforça a crítica de que muitas organizações públicas ainda não incorporam a saúde como dimensão estratégica da gestão da idade. Esse cenário evidencia a urgência de revisão das políticas de gestão de pessoas, integrando a saúde a estratégias mais amplas de valorização e inclusão etária.

A análise documental demonstrou que, na Perpart, embora haja previsão de avaliação de desempenho nos documentos normativos, o PCCS está inativo, impedindo a implementação prática dessas avaliações. No DER-PE e na SAS-PE, a avaliação anual de desempenho segue o



modelo geral da Secretaria de Administração (SAD), baseado em autoavaliação, avaliação da chefia imediata e metas institucionais. Apesar de institucionalizada, a análise revela que esses processos carecem de indicadores específicos para contemplar a heterogeneidade etária dos trabalhadores.

Segundo Kooij *et al.* (2016) e Walker (2006), a avaliação de desempenho deve ser sensível ao ciclo de vida profissional e incorporar variáveis que reconheçam as especificidades de trabalhadores envelhecidos. Nos órgãos analisados, a ausência de critérios que dialoguem com as necessidades desse grupo reforça a percepção de que a avaliação permanece atrelada a lógicas homogêneas, que podem contribuir para a invisibilidade ou subvalorização dos trabalhadores mais velhos. Dessa forma, a avaliação de desempenho e a remuneração seguem como instrumentos genéricos, distantes de uma abordagem estratégica que valorize a diversidade etária e reconheça a contribuição diferenciada dos trabalhadores envelhecidos.

No que se refere à transição para a aposentadoria, a análise documental evidenciou que apenas a Perpart apresenta menções explícitas à temática, incorporadas em seu Código de Ética e Regimento Interno. Já no DER-PE e na SAS-PE, não foram identificadas políticas formais ou programas estruturados voltados a esse processo, sendo o Abono Permanência, previsto na Lei Complementar nº 56/2003, o único instrumento disponível.

Essa fragilidade vai de encontro às diretrizes apontadas por Walker (2006) e Furunes *et al.* (2011), que defendem a implementação de políticas específicas de preparação para a aposentadoria como componente essencial da gestão da idade. A inexistência de uma abordagem abrangente compromete o engajamento dos trabalhadores em fim de carreira, favorece a descontinuidade do conhecimento organizacional e desconsidera a aposentadoria como fase legítima do ciclo laboral. Como indicam Silva e Helal (2017), a ausência de políticas integradas impede o reconhecimento da experiência acumulada e enfraquece estratégias institucionais de valorização do trabalho envelhecido.

Quanto ao enfrentamento ao ageísmo e a outras formas de discriminação, apenas a Perpart apresenta menções explícitas ao compromisso de promover ambientes inclusivos e de combate a qualquer forma de discriminação, conforme seu Código de Ética e Regimento Interno. No entanto, essa abordagem ainda aparece de forma genérica, sem recorte específico para o combate ao ageísmo ou discriminação etária. Já no DER-PE e na SAS-PE, não foram identificados documentos ou políticas que façam referência à promoção da equidade etária ou ao enfrentamento de estereótipos e preconceitos contra trabalhadores envelhecidos.

Os resultados corroboram Debert (2010) e Marques (2016), ao evidenciar que o ageísmo está culturalmente enraizado e tende a se perpetuar nas organizações quando não há políticas claras para combatê-lo. A ausência de diretrizes específicas contribui para a manutenção de estereótipos negativos e dificulta a valorização dos trabalhadores envelhecidos, mesmo diante de discursos institucionais sobre diversidade e equidade.

A análise documental revela que a gestão da idade ainda não é concebida como estratégia ativa de enfrentamento ao ageísmo nos órgãos estudados. As políticas de gestão de pessoas permanecem ancoradas em diretrizes genéricas, sem ações concretas voltadas à inclusão etária. Isso reforça a necessidade de redirecionamento institucional, como apontam Walker (2006) e Urbancová *et al.* (2020), no sentido de articular saúde, formação continuada, planejamento de carreira e combate à discriminação etária como dimensões centrais de um ambiente organizacional sustentável.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa, obtidos por meio da análise documental de três órgãos do Poder Executivo de Pernambuco, evidenciam que as políticas de gestão de pessoas ainda não contemplam, de forma efetiva e integrada, as necessidades dos trabalhadores envelhecidos. A ausência de programas estruturados de formação e aprendizagem ao longo da vida, observada em todas as instituições analisadas, reforça a distância entre a retórica institucional e a prática cotidiana. A estagnação ou desatualização das políticas de gestão de carreira e realocação, aliada à inexistência de medidas voltadas à flexibilização das jornadas de trabalho, revela que essas organizações continuam operando com base em lógicas homogêneas, desconsiderando as especificidades etárias da força de trabalho.

A análise também evidenciou que, embora a Perpart disponha de dispositivos formais relacionados à gestão da saúde e às condições de trabalho, tais iniciativas são pontuais e não integram um projeto mais amplo de gestão da idade. No caso do DER-PE e da SAS-PE, não se identificaram políticas voltadas à promoção de ambientes laborais saudáveis e adaptados às necessidades dos trabalhadores mais velhos. Quanto à avaliação de desempenho e remuneração, apesar da existência de previsões legais e normativas, observa-se a ausência de indicadores específicos que considerem o envelhecimento e as contribuições diferenciadas desses profissionais. Essa lacuna também se manifesta na transição para a aposentadoria, que, na maioria dos casos, restringe-se ao Abono de Permanência, sem a implementação de estratégias mais amplas de preparação.

Adicionalmente, a análise revelou que o enfrentamento ao ageísmo e a outras formas de discriminação é inexistente ou excessivamente genérico, evidenciando a fragilidade das políticas institucionais no tratamento do envelhecimento no trabalho. Esses achados, articulados ao referencial teórico, reforçam a necessidade premente de que as políticas de gestão de pessoas nos órgãos públicos estaduais avancem para uma abordagem mais abrangente de gestão da idade, reconhecendo o envelhecimento como parte constitutiva do ciclo laboral e a diversidade etária como um recurso estratégico. Tal mudança requer a superação de práticas genéricas e a construção

de programas de formação continuada e capacitação, voltados tanto para os trabalhadores quanto para os gestores, de modo a capacitá-los para lidar com as demandas específicas do envelhecimento.

Além disso, destaca-se a relevância da formulação de políticas específicas de saúde ocupacional, capazes de garantir ambientes laborais seguros, saudáveis e adaptados às condições dessa população. Este estudo oferece uma contribuição original ao problematizar o envelhecimento da força de trabalho em órgãos públicos brasileiros, evidenciando a urgência de superar o hiato entre diretrizes formais e práticas efetivas. Seus resultados podem subsidiar gestores públicos e formuladores de políticas na construção de estratégias mais inclusivas, voltadas à promoção de ambientes laborais mais justos e sustentáveis para os trabalhadores envelhecidos. Por fim, recomenda-se que novas investigações aprofundem a relação entre políticas públicas e gestão da idade, explorando as especificidades de cada contexto organizacional e ampliando a escuta ativa dos trabalhadores como estratégia para o aprimoramento das políticas e práticas institucionais.

## REFERÊNCIAS

- 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. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6576>
- ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Pernambuco**. PNUD, IPEA, Fundação João Pinheiro, 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.
- BOEHM, S. A.; 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. DOI: <https://doi.org/10.1093/workar/waab024>
- BRASIL. **Atlas do Estado Brasileiro**. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/atlasestado/consulta/64>>. Acesso em 12 de Jul. de 2021.
- BROOKE, L.; TAYLOR, P. Older workers and employment: managing age relations. **Ageing and Society**, v. 25, n. 3, p. 415-429, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0144686X05003466>
- CAMARANO, A. A. **Diferenças na legislação à aposentadoria entre homens e mulheres: breve histórico**. IPEA, Política em Foco. Mercado de trabalho, n. 62, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/bf8e72e1-b0d9-4deb-8d43-7cd4018071f9/content>
- CEPELLOS, V. M.; PEREIRA FILHO, J. L. Envelhecimento nas empresas. **GV-executivo**, v. 17, n. 2, p. 50, 2018. DOI: <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: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.7081>

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**, v. 69, p. 151-180, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3497>

DAVEY, J. Age discrimination in the workplace. **Policy Quarterly**, v. 10, n. 3, p. 42-48, 2014. DOI: <https://doi.org/10.26686/pq.v10i3.4502>

DEBERT, G. G. A dissolução da vida adulta e a juventude como valor. **Horizontes Antropológicos [online]**, v. 16, n. 34, p. 49-70, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-71832010000200003>

DYCHTWARD, K.; BAXTER, D. Capitalizing on the new mature workforce. **Public Personnel Management**, v. 36, n. 4, p. 325-334, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/009102600703600403>

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**, v. 8, n. 4, p. 83-96, 2012. DOI: <https://doi.org/10.7341/2012846>

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 1, p. 1–19, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200155>

FUERTES, V.; EGDELL, V.; MCQUAID, R. Extending working lives: age management in SMEs. **Employee Relations**, v. 35, n. 3, p. 272-293, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/01425451311320477>

FUNDO, C. R. **Estratégia foca na integração de políticas públicas para o envelhecimento saudável**. In: PNUD, 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 08 de jun. de 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**, v. 22, n. 6, p. 1232-1247, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559096>

GARCIA, Fernando Coutinho; HELAL, D. H.; HONÓRIO, L. C. (orgs.). **Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa**. Curitiba: Jurua Editora, 2008.

GLOVER, I.; BRANINE, M. Ageism and the labour process: towards a research agenda. **Personnel Review**, v. 26, n. 4, p. 274, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483489710172079>

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**, v. 25, p. 141-152, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/WWOP-04-2020-0014>

HELAL, D. H.; SILVA, R. A. Ageísmo nas organizações: um estudo em uma rede de distribuição de autopeças na Região Nordeste. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 22., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2019. Disponível em: [https://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=364](https://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=364)

HELAL, D. H.; VIANA, L. O. Ageismo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. **Conhecimento & Diversidade**, v. 13, n. 29, p. 171-191, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18316/rcd.v13i29.8115>

HUSIC, B. J.; MELERO, F.J.; BARAKOVIC, S.; LAMESKI, P.; ZDRAVEVSKI, E.; MARESOVA, P.; KREJCAR, O.; CHORBEV, I.; GARCIA, N. M.; TRAJKOVIC, V. Aging at work: a review of recent trends and future directions. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 20, p. 1-15, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17207659>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Projeção da população do Brasil por sexo e idade: 2000-2060**. 2013. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao\\_da\\_populacao/2013/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2013/default.shtm)>. Acesso em: 19 de mai. de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **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>

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Mercado de trabalho: conjuntura e análise**. Vol. 1. Ministério do Trabalho. Ipea: Brasília, 2019.

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**, v. 26, n. 1, p. 4-15, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1209489>

KUNZE, F.; BOEHM, S.; BRUCH, H. Age diversity, age discrimination climate, and performance consequences – A cross-organizational study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. 2, p. 1-30, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.698>

LAZAZZARA, A.; BOMBELLI, M. C. HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training. **Journal of European Industrial Training**, v. 35, n. 8, p. 808-825, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090591111168339>

LOCATELLI, P. A. P. C.; FONTOURA, D. D. S. Envelhecimento populacional e os estudos em Administração. **Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 17, p. 273-300, 2013. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/1689/1047>

LOPES, A. **Os desafios da gerontologia no Brasil**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2000.

MARQUES, S. **Discriminação da terceira idade**. Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2016.

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, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **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 de jun. de 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Follow-up to the international year of older persons: second world assembly on ageing**. General Assembly, United Nations, 22 de jul. de 2020. Disponível em: <<https://undocs.org/en/A/75/218>>. Acesso em 26 de jun. de 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **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 de jun. de 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**, v. 38, n. 1, p. 59-84, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5209/crla.68868>

SILVA, A. C. C., HELAL, D. H. FastTrack SEMEAD: 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. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rege/article/view/141472>

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

TAYLOR, P.; WALKER, A. Employers and older workers: attitudes and employment practices. **Ageing and Society**, v. 18, n. 6, p. 641-658, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0144686X98007119>

TONELLI, M. J.; PEREIRA, J.; CEPellos, V.; LINS, J. 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0062>

URBANCOVÁ, H.; VNOUČKOVÁ, L.; LINHART, Z.; JEŽKOVÁ PETRŮ, G.; ZUZÁK, R.; HOLEČKOVÁ, L.; PROSTĚJOVSKÁ, Z. Impact of age management on sustainability in Czech organisations. **Sustainability**, v. 12, n. 1064, p. 1-20, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12031064>

UYEHARA, A. M. G. Despertando o mercado de trabalho para o idoso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 2, n. 1, p. 43-50, 2003. DOI: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v2i1.25>

VIANA, L. O. **Ageísmo na carreira docente**: um estudo com professores da Universidade Federal do Piauí. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba (UFPB). João Pessoa, 2021.

WALKER, A. Active ageing in employment: its meaning and potential. **Asia-Pacific Review**, v. 13, n. 1, p. 78-93, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1080/13439000600697621>


WALKER, A. Combating age discrimination at the workplace. **Experimental Aging Research**, v. 25, n. 4, p. 367-376, 1999. DOI: <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. J.; COOKE, B. Para onde vai a gestão de pessoas? **GVEXECUTIVO**, v. 11, n. 2, jul/dez, 2012. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v11n2.2012.22409>

ZIGER, R.; FILIPPIM, E. S.; BELTRAME, V. Perspectivas de carreira para pessoas idosas nas organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 64-87, 2017. DOI: <https://doi.org/10.20503/recap.v7i3.33169>


### Mayara Andresa Pires Da Silva

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

Doutora em Administração e Mestra em Administração pelo Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE). Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Senac e em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Pernambuco (IFPE). Graduada em Administração pela Universidade de Pernambuco (UPE/FACITEC). Professora Universitária Adjunta da Universidade de Pernambuco (UPE).

mayara.pires@ufpe.br

### Diogo Henrique Helal

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

Doutor em Sociologia e Política pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestre e Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Pesquisador da Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ/MEC).

diogo.hhelal@ufpe.br