



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**Políticas de gestão de pessoas e o trabalhador envelhecido: um estudo de múltiplos casos
no estado de Pernambuco**

Mayara Andresa Pires Da Silva, Diogo Henrique Helal

[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público

Políticas de gestão de pessoas e o trabalhador envelhecido: um estudo de múltiplos casos no estado de Pernambuco

Resumo

O envelhecimento da população e a transição demográfica são fenômenos que já alcançam o Brasil, com intensidade. Tais questões representam, seguramente, um desafio para os formuladores de políticas públicas e organizacionais, nos ambientes público e privado. Este trabalho objetiva 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. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa de natureza descritivo-analítica que adotou como estratégia um estudo de múltiplos casos em organizações públicas pernambucanas. Os dados para esta pesquisa são secundários e foram analisados a partir das dimensões de gestão da idade, adaptadas do trabalho de Boehm, Schroder e Kunze, (2013). Os resultados principais apontam para a existência de poucas políticas de gestão de pessoas que considerem aspectos da gestão da idade. Palavras-chave: Políticas de gestão de pessoas. Trabalhador Envelhecido. Administração Pública.

1 Introdução e breve debate teórico

O Brasil é um dos países onde o processo de tendência de inversão da pirâmide etária e envelhecimento populacional tem ocorrido com maior velocidade (IBGE, 2020; ONU, 2019b; ONU, 2020). Estima-se que o número de idosos – 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 têm permitido uma queda significativa das taxas de mortalidade infantil e de fecundidade, e um aumento da expectativa de vida da população. A taxa de envelhecimento da população no Brasil – contabilizada pela razão entre a população de 65 anos ou mais de idade em relação à população total – passou de 4,83% para 5,83% em 2000, e para 7,36%, em 2010, respectivamente (ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL, 2021; HELAL; VIANA, 2021).

Em um recorte regional, em Pernambuco o envelhecimento populacional ocorre de maneira similar ao Brasil. A expectativa de vida da população em Pernambuco cresceu de 62 anos em 1991, para 72,3 anos em 2010. Em 1991, a taxa de envelhecimento em Pernambuco era de 5,39%, já entre 2000 e 2010, passou de 6,14% para 7,37%, respectivamente (ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL, 2020).

O envelhecimento representa, portanto, um desafio para os formuladores de políticas públicas e para o próprio mercado de trabalho devido, sobretudo, aos impactos vivenciados por organizações: o aumento da idade média da força de trabalho e a aposentadoria simultânea de grandes grupos de trabalhadores (BOEHM; SCHRÖDER; KUNZE, 2013). Logo, essa mudança social desafia às organizações cujo futuro depende da permanência e manutenção das competências dos profissionais mais velhos e da manutenção dos níveis de produtividade (WALKER, 2005; FABISIAK; PROKURAT, 2012; ONU, 2021b).

Desafio para todas as organizações, o envelhecimento da força de trabalho mostra-se peculiar nas organizações públicas, uma vez que o processo de recrutamento e seleção para ingresso no serviço

público se dá por meio do concurso público. Dados oficiais demonstram que enquanto na maioria das empresas privadas, os trabalhadores com 50 anos ou mais representam em média, somente 5% do quadro; no serviço público estes possuem uma representatividade em média de 20% a 30% da força de trabalho, podendo chegar a um percentual muito maior em algumas organizações públicas (IPEA, 2021).

Outro aspecto relevante para o debate, no serviço público, é o abono permanência. Trata-se de “benefício pecuniário concedido ao servidor ativo, no valor equivalente à sua contribuição previdenciária, que opte por permanecer em atividade após ter cumprido todos os requisitos para aposentadoria voluntária, até completar os requisitos para a aposentadoria compulsória” (BRASIL, 2022, p.1). O abono, segundo estudos, impacta em maior permanência do trabalhador mais velho (FURUNES; MYKLETUN; SOLEM, 2011).

Nesse contexto, destacam-se os gargalos no campo da gestão de pessoas, que muitas vezes concebe suas políticas e práticas para os trabalhadores jovens, e não para todos os grupos etários (BOEHM; SCHRÖDER; KUNZE, 2013). As organizações demonstram não estarem preparadas para esse novo contexto de diversidade etária, e vários estudos indicam uma prevalência, nas atitudes e práticas dos gestores, de estereótipos negativos sobre o desempenho e a motivação de trabalhadores mais velhos (BROOKE; TAYLOR, 2005; STREBQ et al., 2008; CIUTIENE; RAILAITE, 2015). A discriminação etária é reconstituída também no ambiente de trabalho nas sociedades ocidentais contemporâneas cuja cultura é pautada em crenças generalizadas sobre os valores de beleza e do estilo de vida da juventude (GLOVER; BRANINE, 1997; DEBERT, 2010; HELAL; VIANA, 2021).

Essa visão homogeneizante do trabalhador, não possibilita que gestores enxerguem as particularidades e necessidades diferentes presentes na diversidade da sua força de trabalho. Logo, uma gestão de pessoas sustentada por lógicas excludentes resulta em pouca consciência quanto às necessidades dos trabalhadores mais velhos. A alternativa para essa gestão predominantemente focada nos trabalhadores jovens é o conceito de gestão de idade (*age management*) (BOEHM; SCHRÖDER; KUNZE, 2013), entendida aqui como uma abordagem que possibilita o combate às barreiras e discriminação à idade na construção de ambientes mais inclusivos e agregadores da diversidade etária presente na sociedade mediante uma melhor integração de indivíduos de todas as faixas etárias. Por meio da superação de estereótipos negativos sobre trabalhadores envelhecidos, visa à retenção e a manutenção da capacidade e motivação destes trabalhadores no mundo do trabalho (NAEGELE; WALKER 2011; BOEHM; SCHRÖDER; KUNZE, 2013; URBANCOVÁ et al., 2020).

Apesar de já se discutir a gestão de pessoas como determinante do desempenho da administração pública (COELHO; MENON, 2018), ainda há muito o que avançar. Para Abrucio (2005, p. 410), “o maior problema dos estados está na área de recursos humanos”.

Assim como nas organizações privadas, o setor público tem enfrentado novos desafios de gestão devido às mudanças organizacionais e demandas crescentes acerca do desempenho organizacional. Ao mesmo tempo, essas mudanças adicionaram complexidades às tarefas gerenciais, num cenário em que os gestores públicos contam com recursos – econômicos e humanos – escassos, ou poucas possibilidades práticas de reorganizar o trabalho de forma otimizada para se adequar às capacidades da força de trabalho mais velha (FURUNES; MYKLETUN; SOLEM, 2011).

Embora reconheça-se a relevância dos estudos sobre o envelhecimento populacional para a avaliação, análise e acompanhamento do impacto destas mudanças sobre a inclusão de novos e velhos contingentes populacionais no mercado de trabalho, e da contribuição produtiva das diferentes faixas etárias da população para a sociedade (UYEHARA, 2003; IBGE, 2016; ZIGER; FILIPPIM; BELTRAME, 2017; FUNDO, 2019; ONU 2019b), percebe-se que o fenômeno ainda é pouco investigado na área de Administração (WALKER, 2006; CIUTIENE; RAILAITE, 2015; FRAGA et al., 2021). De forma geral, pouco tem se estudado acerca do papel das organizações, discussão entendida aqui como basilar a um olhar paralítico sobre as implicações para as dimensões do Estado, das organizações e do trabalhador, bem como do gerenciamento do envelhecimento (STREBQ et al., 2008).

Nesse 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.

O artigo está estruturado da seguinte forma: neste introdução, buscou-se apresentar o tema, com uma breve discussão teórica, além da apresentação do objetivo do trabalho. Em seguida, apresenta-se a metodologia adotada, seguido a apresentação e análise dos resultados, momento em se aprofunda o debate teórico, a partir de uma perspectiva indutiva.

2 Metodologia

Trata-se de um estudo descritivo-analítico, com abordagem qualitativa e perspectiva temporal de corte transversal, a partir de um estudo de múltiplos casos (STAKE, 2006) com organizações do Poder Executivo do Estado de Pernambuco.

A pesquisa aqui proposta tem como *lócus* a administração pública, mais especificamente, os casos investigados serão oriundos de organizações do poder executivo do Estado de Pernambuco. Foram selecionados, por acessibilidade, três órgãos ou empresas estatais para esta pesquisa: **Departamento de Estradas de Rodagem (DER-PE)**, a **Pernambuco Participações e Investimentos S/A (Perpart)** e a **Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança e Juventude (SDSCJ-PE)**.

Esta pesquisa utilizou fontes de dados secundários – documentos: dispositivos legais (estatutos, leis, regimentos, acordos coletivos trabalhistas, etc.), políticas e programas de gestão de pessoas, documentos institucionais, bem como sites e relatórios técnicos oficiais (BAUER; GASKELL, 2003). A coleta dos documentos se deu entre abril e maio de 2022.

Os documentos foram analisados a partir de 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 *à 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**. Destaca-se a retirada da dimensão RECRUTAMENTO prevista pelos autores, uma vez que a mesma não se aplica ao contexto estudado, uma vez que tratam-se de empresas públicas, cujo ingresso se dá por concurso público (conforme previsão legal na Constituição Federal de 1988). Além disso, acrescentou-se a dimensão AGEISMO para entender como se manifesta o ageismo nas organizações estudadas.

3 Análise e Discussão dos Resultados

3.1 Pernambuco Participações e Investimentos S.A – PERPART

A) Formação e aprendizagem ao longo da vida

Há previsão no Acordo coletivo de Trabalho 2021-2023 para iniciativas de Qualificação/Formação Profissional, no por meio de convênios com Faculdades/Universidades do Estado, e de um intensivo programa de treinamento, atualização profissional, aperfeiçoamento e especialização, elaborado a partir levantamento anual de necessidades de treinamento (PERPART, 2021). Entretanto, a única iniciativa existente adotada pela gestão consiste em divulgar junto aos trabalhadores (também previsto no Acordo), mensalmente o cronograma de cursos disponíveis na Escola de Governo de Administração Pública de Pernambuco – EGAPE (SAD-PE). Ou seja, em geral fica a cargo do servidor (envelhecido ou não) o planejamento e gestão das suas formações e desenvolvimento profissional, com raras exceções.

Tal realidade vai de encontro ao que consta no Código de Ética, no qual a PERPART se compromete a buscar o aprimoramento das competências de seus trabalhadores, por meio de programas direcionados ao desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Uma vez que a gestão entende – ao menos nos documentos – a importância de proporcionar igualdade de oportunidade para o desenvolvimento profissional do seu trabalhador “de forma a qualificar seu trabalho e contribuir para o seu processo de **ascensão profissional que será baseado não apenas em**

critério de antiguidade, mas, também em mérito, desempenho e competência”; a ausência de uma política de formação denota a não aplicabilidade e operacionalização no cotidiano da organização, do que dizem os documentos (PERPART, 2018, p. 11, *grifos nossos*).

B) Gestão de carreira e realocação

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS foi construído em 2006, no entanto, de acordo com os gestores está bastante desatualizado porque não está em vigor. Existindo, inclusive, algumas sinalizações da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco para a sua reestruturação, uma vez que o acordo coletivo 2021-2023 prevê que as partes (trabalhadores e Estado) discutirão uma possível implantação das 1ª e 2ª etapas de enquadramento dos trabalhadores nos cargos e tabelas do novo PCCS. Este é um produto do estudo de Plano de Cargos, Carreiras e Salários, elaborado por comissão paritária instituída no acordo coletivo de 2016, mas ainda não publicado.

Apesar disso, o Código de Ética da Instituição menciona o permanente esforço para a implantação do Plano de Cargos, Carreira e Salários, visando “o desenvolvimento das pessoas, ascensão profissional e cultura de produtividade com foco em resultados” (PERPART, 2018, p. 10). Além disso, no que tange as promoções para cargos comissionados e/ou funções gratificadas, não há nenhuma política ou programa de seleção interna. Sendo as funções ocupadas por indicação, mesmo que o Acordo coletivo de Trabalho 2021-2023 disponha de previsão diferente na sua cláusula sétima que dispõe sobre a função gratificada:

A Perpart proverá as **funções gratificadas existentes no seu organograma, preferencialmente com servidores com vínculo de emprego**, desde que possuam formação profissional que os habilite para o exercício das premencionadas funções.
2. Não se aplica a disposição prevista no subitem anterior para o preenchimento dos cargos comissionados (PERPART, 2021, p. 03, *grifos nossos*).

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

C) Horários flexíveis e arranjos alternativos de trabalho

Não há nenhuma previsão nas políticas que permita horários e cronogramas de trabalho flexíveis, em conformidade com as mudanças nas preferências de trabalho durante a vida profissional do trabalhador. A jornada dos servidores está atrelada ao seu cargo, ou seja, desempenham 8h ou 6h diárias, do início ao final da carreira na PERPART.

D) Gestão de saúde e acomodações no local de trabalho

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

E) Avaliação de desempenho e remuneração

Conforme demonstrado, uma vez que o PCCS da Perpart encontra-se abandonado, a carreira dos empregados PERPART está estagnada, o único incremento de vencimentos que existe é para os servidores de outros órgãos cedidos ao órgão, e se dá por meio da avaliação anual de desempenho que acontece de acordo com a legislação específica que rege a carreira de cada um (SGD).

F) Transição para a aposentadoria

O Código de Conduta Ética e Integridade da Perpart, publicado em 2018 no ponto 3.8. Preparação para a Aposentadoria estabelece que “manterá programas de preparação e incentivo à aposentadoria, contribuindo para a manutenção da qualidade de vida de seus empregados” (PERPART, 2018, p. 11). Tal previsão, por mais importante que seja, não pode permitir que o trabalhador envelhecido somente seja enxergado no momento da transição para a inatividade. Entende-se que apesar de relevantes, os Programas de Preparação para a Aposentadoria tratam de apenas uma faceta do problema em questão, sendo insuficientes quando trabalhadas isolada e pontualmente.

Ao mesmo tempo, o Regimento Interno – homologado pelo Conselho de Administração da PERPART, em reunião realizada no dia 20 de janeiro de 2021 – que dispõe sobre estrutura, hierarquia, competências e atribuições, determina em seu Art. 119 que:

[...] LXXVII - desenvolver programas de orientação, acompanhamento e preparação para a aposentadoria dos funcionários;
LXXVIII - propor políticas que assegurem a melhoria da qualidade de vida e saúde do funcionário ativo e aposentado (PERPART, 2021, p. 51).

Já o Acordo coletivo de Trabalho 2021-2023 (celebrado por PERPART e o Sindicato dos Trabalhadores Públicos da Agricultura e Meio Ambiente do Estado de Pernambuco) dispõe sobre aposentadoria:

1. A Perpart pagará parcela indenizatória única, correspondente a 8 (oito) vezes o último salário-base do funcionário, em virtude da efetiva terminação do contrato individual de trabalho por força de aposentadoria por idade, por tempo de serviço e/ou especial. 2. O funcionário que se aposentar por idade, por tempo de serviço e/ou de forma especial na vigência do presente instrumento Coletivo de Trabalho poderá requerer a indenização citada no subitem 1, após a comunicação da concessão da aposentadoria pelo INSS. 3. O funcionário já aposentado pela previdência social, por tempo de serviço, por idade e/ou na forma especial e que continua mantendo vínculo

empregatício com a Perpart, fará jus à indenização especificada no subitem 1 (PERPART, 2021, p. 3).

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

[...] As partes acordantes ratificam a extinção do direito ao adicional de tempo de serviço (anuênio), ajustado no percentual de 1% (um por cento) sobre o salário-base por ano de efetivo serviço dos trabalhadores, conforme disposição estatuída no acordo de trabalho, data base de 2009. Os anuênios congelados e adquiridos até 31 de dezembro de 2001, permanecem adimplidos em folha de pagamento. Os servidores que ingressarem na Perpart a partir de 1º de novembro do ano de 2001, não farão jus ao adicional de tempo de serviço (PERPART, 2021, p. 04).

Além disso, o Acordo coletivo de Trabalho 2021-2023 prevê também o pagamento do auxílio saúde aos trabalhadores em exercício.

G) Ageísmo

O Código de Conduta Ética e Integridade da Perpart, publicado em 2018, atua como instrumento normativo que congrega as normas gerais de conduta a que se sujeitam os colaboradores da PERPART, e este documento estabelece como um dos princípios:

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

Nota-se que ao estabelecer a busca da promoção da diversidade e equidade, sem qualquer tipo de favorecimento ou discriminação, o documento coaduna com os valores de tratar a todos com igualdade e imparcialidade e valorizar trabalhadores e avança neste debate.

Principais Resultados: PERPART

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

e imparcialidade, está documentando que a discriminação não será tolerada nesse ambiente organizacional (PERPART, 2018).

O código de conduta, ética e integridade de 2018 diz que a PERPART manterá com seus empregados relacionamentos pautados no respeito e no cumprimento da legislação dos contratos, acordos trabalhistas e normas internas, oferecendo sempre condições de progresso profissional e harmonia no ambiente de trabalho (PERPART, 2018). E os documentos trazem benefícios reais (gratificação, anuênio e plano de saúde) para os trabalhadores da PERPART, sobretudo, os envelhecidos no que tange recompensas pecuniárias previstas pela continuidade no exercício, ainda que aposentados.

Tais aspectos num contexto de baixas remunerações percebidas por trabalhadores, têm sido determinantes (conforme evidências nas entrevistas tanto de gestores, quanto de trabalhadores) para a permanência em exercício dos trabalhadores envelhecidos, mesmo que já aposentados. Diferentemente dos órgãos da administração direta, nos quais a legislação prevê o pagamento do abono permanência, na PERPART, o plano de saúde e a gratificação em razão da volta ao trabalho após aposentadoria têm feito com que uma força de trabalho envelhecida que depende financeiramente de tais benefícios para a sobrevivência, permaneça trabalhando.

Além disso, os documentos preveem programas de formação, programas de preparação para a aposentadoria, programas de promoção e recompensa com base no desempenho, e de combate à discriminação, mas efetivamente não há políticas de gestão de pessoas estruturadas que os possibilitem na prática para qualquer trabalhador. Uma vez que essas iniciativas não se estruturam, tampouco são concebidas considerando as necessidades dos trabalhadores envelhecidos.

Pode-se falar que há elementos de gestão da idade nas políticas de gestão de pessoas da PERPART, no entanto, elas não se desdobram em políticas e práticas que as operacionalize. E a literatura aponta que a formalização é condição necessária, mas insuficiente para a efetividade, logo somente a previsão nos documentos formais não garante a transformação pretendida, pois não modifica o comportamento de gestores e trabalhadores (DAVEY, 2014).

3.2 O Departamento de Estradas de Rodagem – DER

A) Formação e aprendizagem ao longo da vida

Embora haja uma previsão no acordo coletivo para iniciativas de Qualificação/Formação Profissional, na prática não há nenhuma política ou programa própria de formação para os trabalhadores, seja de qualquer faixa etária. A gestão opta por divulgar junto aos trabalhadores, mensalmente o cronograma de cursos disponíveis na Escola de Governo de Administração Pública de Pernambuco. Ou seja, em geral o desenvolvimento fica a cargo do planejamento e gestão do próprio servidor, com raras exceções. A gestora de gestão de pessoas tem conhecimento de uma

servidora com mais de 50 (cinquenta) anos que realizou por iniciativa própria o curso de Preparação para a Aposentadoria oferecido também pela EGAPE.

B) Gestão de carreira e realocação

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

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 tempo de efetivo exercício, conforme descrito no artigo 5º:

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

Tal aspecto previsto em Estatuto pode sinalizar que o Estado valoriza e estimula a longevidade no trabalho, em alguns casos, inclusive, num mesmo órgão. Por exemplo, na Secretaria de Educação e Esportes (SEE-PE) esta progressão se dá para cada 10 anos de efetivo exercício na mesma Secretaria, não sendo o tempo que passa cedido a outros órgãos computados para essa natureza de progressão (SEE-PE,). Já no DER-PE esta “amarra” legal não existe, talvez pela natureza de suas carreiras, uma vez que a SAD-PE que englobou os seus diversos cargos em carreiras comuns ao Estado, não necessariamente restritas ao órgão e a comum cessão de seus trabalhadores a outros órgãos.

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

C) Horários de trabalho flexíveis e arranjos alternativos de trabalho

Não há nenhuma previsão nas políticas que permita horários e cronogramas de trabalho flexíveis, em conformidade com as mudanças nas preferências de trabalho durante a vida profissional do trabalhador. A jornada dos servidores está atrelada ao seu cargo, ou seja, desempenham 8h ou 6h diárias, do início ao final da carreira na instituição.

D) Gestão de saúde e acomodações no local de trabalho

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

E) Avaliação de desempenho e remuneração

No que tange a **avaliação de desempenho**, o servidor é avaliado anualmente pela chefia imediata e se autoavalia (sistema SGD Sistema de Gestão do Desempenho) com base em comportamentos observáveis: “desempenho é a demonstração do servidor, durante a sua vida laboral no serviço público, de conhecimento e qualidade dos serviços prestados, de quantidade do trabalho executado, de iniciativa e resolutividade no exercício de suas funções, de espírito de colaboração e ética profissional, de aperfeiçoamento funcional, assiduidade, pontualidade e responsabilidade no exercício de seu cargo, cuja mensuração servirá de parâmetro para o desenvolvimento do servidor na carreira” e pelo plano anual de metas (mensuráveis) estipulado pelo órgão de atuação. O resultado positivo dessa avaliação implica em incremento no vencimento-base (PERNAMBUCO, 2008).

F) Transição para a aposentadoria

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

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

G) Ageísmo: Nenhuma evidência documental de combate ao ageísmo.

Principais Resultados: DER

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

Não há iniciativas de formação e desenvolvimento profissional contínuo, ainda que o servidor mais velho possa representar um profissional mais treinado, mais competente e mais experiente, e a sua retenção ou reintegração um diferencial para a organização (TONELLI et al., 2020).

Da mesma forma, a legislação que ampara o Plano de cargos, carreiras e vencimentos – PCCV da instituição é genérico às diversas carreiras no Estado, não abarcando as especificidades do DER e de seu quadro envelhecido de trabalhadores.

Por fim, sabe-se que as representações sociais sobre o que é ser velho na sociedade que produzem e reproduzem situações de discriminação e preconceito no contexto organizacional (LOCATELLI; FONTOURA, 2013). Apesar disso, nenhuma política abarca o combate a qualquer forma de discriminação neste ambiente organizacional, muito menos de combate ao ageísmo.

3.3 A Secretaria de Desenvolvimento Social, Criança e Juventude (SDSCJ)

A) Formação e aprendizagem ao longo da vida

Embora haja uma previsão no acordo coletivo para iniciativas de Qualificação/Formação Profissional, na prática não há nenhuma política ou programa própria de formação para os trabalhadores, seja de qualquer faixa etária. A gestão opta por divulgar junto aos trabalhadores, mensalmente o cronograma de cursos disponíveis na Escola de Governo de Administração Pública de Pernambuco - EGAPE.

Os documentos transparecem poucas políticas de gestão de pessoas e nenhuma consideração quanto às necessidades dos trabalhadores envelhecidos, não a toa o Balanço de Gestão 2019-2022 da SDSCJ, divulgado em 2022 pelo órgão, somente menciona a área no trecho a seguir que lança enfoque às ações formativas:

Por meio da rede interna de facilitadores e em parceria com o Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Estado de Pernambuco (CEFOSPE), a Funase viabilizou 5.482 vagas de capacitação e formação continuada para os funcionários da instituição entre 2019 e 2022 (SDSCJ, 2022, p. 52).

Apesar de mencionar, nenhum documento disponibilizado pela Secretaria evidenciou tais formações, estando, em geral, a busca pela formação profissional a cargo do planejamento e gestão do próprio servidor, com raras exceções.

B) Gestão de carreira e realocação

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

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 tempo de efetivo exercício, assim como texto na legislação do PCCV dos servidores do DER. Quanto à realocação de trabalhadores, nenhum documento prevê a mudança de posto/atribuições como resposta a restrições de desempenho para obter um melhor ajuste pessoa-trabalho.

C) Horários de trabalho flexíveis e arranjos alternativos de trabalho

Não há nenhuma previsão nas políticas que permita horários e cronogramas de trabalho flexíveis, em conformidade com as mudanças nas preferências de trabalho durante a vida profissional do trabalhador. A jornada dos servidores está atrelada ao seu cargo, ou seja, desempenham 8h ou 6h diárias, do início ao final da carreira na instituição.

D) Gestão de saúde e acomodações no local de trabalho

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

E) Avaliação de desempenho e remuneração

No que tange a **avaliação de desempenho**, o servidor é avaliado anualmente pela chefia imediata e se autoavalia (sistema SGD Sistema de Gestão do Desempenho) com base em comportamentos observáveis: “desempenho é a demonstração do servidor, durante a sua vida laboral no serviço público, de conhecimento e qualidade dos serviços prestados, de quantidade do trabalho executado, de iniciativa e resolutividade no exercício de suas funções, de espírito de colaboração e ética profissional, de aperfeiçoamento funcional, assiduidade, pontualidade e responsabilidade no exercício de seu cargo, cuja mensuração servirá de parâmetro para o desenvolvimento do servidor na carreira” e pelo plano anual de metas (mensuráveis) estipulado pelo órgão de atuação. O resultado positivo dessa avaliação implica em incremento no vencimento-base (PERNAMBUCO, 2008).

F) Transição para a aposentadoria

Não há evidência documental, somente a existência da possibilidade do Abono Permanência previsto na Lei complementar Nº 56/2003.

G) Ageismo: Nenhuma evidência documental de combate ao ageismo.

Principais Conclusões SDSCJ

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

A única política que se aproxima da gestão da idade é aquela referente à progressão em razão do tempo de serviço.

4 Considerações Finais

Nos órgãos estudados, no que tange a preparação para aposentadoria, políticas de gestão de pessoas como Abono Permanência de servidores que já cumpriram os requisitos necessários à aposentadoria voluntária, praticados no DER e SDSCJ; bem como a possibilidade, na PERPART, do recebimento de adicionais de salário e plano de saúde a servidores já aposentados atuam na manutenção dos servidores na atividade laboral.

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

De maneira geral, depreende-se que as políticas não abraçam às necessidades dos servidores envelhecidos, tampouco se desdobra em práticas de retenção e valorização dos mesmos nos casos estudados. A partir dos dados ficou evidente que práticas e políticas voltadas à melhor gestão da força de trabalho envelhecida, ligadas aos processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho e aposentadoria, são, ainda, escassas e quase inexistentes no âmbito organizacional brasileiro (CEPELLOS; PEREIRA FILHO, 2018).

Ainda que a literatura aponte que as organizações que remodelam seu recrutamento, estruturas de trabalho, clima e cultura para atrair, reter, desenvolver e valorizar seus trabalhadores (independentemente da idade) estarão bem posicionadas e melhor preparadas frente aos desafios

postos pelo crescimento sem precedentes da força de trabalho envelhecida (DYCHTWARD; BAXTER, 2007); e que a sustentabilidade da futura das organizações e competitividade das economias dependerá, necessariamente, da valorização das habilidades e desempenho dos trabalhadores de todas as faixas etárias, inclusive os envelhecidos (CIUTIENE; RAILAITE, 2015; STREBQ et al., 2008). Os dados encontrados corroboram com o fato de que questões substantivas da gestão de pessoas estiveram e seguem relegadas a um segundo plano dentro das organizações (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2012).

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

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

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

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.

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.

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.

CAMARANO, A. A. **Diferenças na legislação à aposentadoria entre homens e mulheres: breve histórico**. IPEA, Política em Foco. Mercado de trabalho, n. 62, 2017.

CEPELLOS, V. M.; PEREIRA FILHO, J. L. Envelhecimento nas empresas. **GV-executivo**, v. 17, n. 2, 2018.

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.

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.

DAVEY, J. Age discrimination in the workplace. **Policy Quarterly**, v. 10, n. 3, p. 42-48, 2014.

DEBERT, G. G. A dissolução da vida adulta e a juventude como valor. **Horizontes Antropológicos [online]**, v. 16, n. 34, p. 49-70, 2010.

DYCHTOWALD, K.; BAXTER, D. Capitalizing on the New Mature Workforce. **Public Personnel Management**, v. 36, n. 4, p. 325–334, 2007.

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.

FONTOURA, D. S.; PICCININI, V. C. Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. **Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos**, n. 4, Abr. 2014.

FRAGA, A. M.; et al. A As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE. BR**, p. 1-26, 2021.

FUERTES, V.; EGDELL, V.; MCQUAID, R. Extending working lives: age management in SMEs. **Employee Relations**, v. 35, n. 3, p. 272-293, 2013.

FUNDO, C. R. **Estratégia foca na integração de políticas públicas para o envelhecimento saudável**. In: PNUD. 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: 10.1080/09585192.2011.559096

GLOVER, I.; BRANINE, M. Ageism and the labour process: towards a research agenda. **Personnel Review**, v. 26, n. 4, p. 274, 1997.

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.

HELAL, D. H.; SILVA, R. A. Ageísmo nas organizações: um estudo em uma rede de distribuição de autopeças na Região Nordeste. In: XXII SEMEAD, 2019, São Paulo. **XXII SEMEAD**. São Paulo: FEA/USP, 2019.

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.

HUSIC, J. B.; et al. 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.

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>. 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**. V. 1, n. 0. 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.

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.

- 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.
- 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.
- 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. (Organizador). **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.
- STAKE, R. E. **Multiple case study analysis**. New York: The Guilford Press, 2006.
- STREBQ, C. K.; et al. Managing the aging workforce: status quo and implications for the advancement of theory and practice. **European Management Journal**, v. 26 n. 1, p. 1-10, 2008.
- TAYLOR, P.; WALKER, A. Employers and older workers: Attitudes and employment practices. **Ageing and Society**, v. 18, n. 6, p. 641-658, 1998.
- TONELLI, M. J.; et al. Ageing in Organizations: a view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 127-142, 2020.
- URBANCOVÁ, H.; et al. Impact of Age Management on Sustainability in Czech Organisations. **Sustainability**, v. 12, n. 1064, p. 1-20, 2020.

UYEHARA, A. M. G. Despertando o mercado de trabalho para o idoso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 2, n. 1, p. 43-50, 2003.

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.

WALKER, A. Combating Age Discrimination at the Workplace. **Experimental Aging Research**, v. 25, n. 4, p. 367-376, 1999.

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.

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.