

Feminização do envelhecimento e gestão da idade no serviço público municipal da Mata Sul de Pernambucano

Feminization of Aging and Age Management in the Municipal Public Service of Pernambuco's Mata Sul Region

Lívia Mariane Lima dos Santos¹ 

Mayara Andresa Pires da Silva¹ 

¹Universidade de Pernambuco (UPE), *campus* Mata Sul, Departamento de Administração, Palmares, Pernambuco, Brasil.



Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Recife, 24(1), e268886. Universidade Federal de Pernambuco. ISSN: 1679-1827.

<https://doi.org/10.51359/1679-1827.2026.268886>

Resumo

Objetivo: compreender, sob a perspectiva de gênero e da gestão da idade, as configurações do trabalho de mulheres envelhecidas na administração pública municipal da Mata Sul pernambucana.

Método/abordagem: adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza descritivo-analítica, caracterizada como pesquisa qualitativa básica. A coleta de dados envolveu fontes secundárias (documentos institucionais) e primárias, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com servidoras públicas municipais efetivas, com 50 anos ou mais. A análise dos dados foi conduzida a partir da técnica de análise de conteúdo.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: os resultados indicam a ausência de práticas sistemáticas de gestão da idade nas prefeituras da região, bem como experiências recorrentes de exclusão em processos formativos, falta de reconhecimento profissional e inexistência de apoio institucional à transição para a aposentadoria. As manifestações de ageísmo foram identificadas tanto em políticas organizacionais omissas quanto em práticas cotidianas de desvalorização simbólica, especialmente atravessadas por questões de gênero, apontando a necessidade de políticas organizacionais mais inclusivas e intergeracionais.

Originalidade/relevância: o estudo contribui para o debate sobre envelhecimento no trabalho público ao articular, de forma interseccional, gênero, envelhecimento e gestão da idade no contexto do serviço público municipal, ainda pouco explorado na literatura brasileira, especialmente em realidades regionais como a Mata Sul pernambucana.

Palavras-chave: feminização do envelhecimento, gestão da idade, serviço público municipal.

Abstract

Purpose: to understand, from a gender and age management perspective, the work configurations of aging women in the municipal public administration of the Mata Sul region of Pernambuco.

Methodology: a qualitative, descriptive-analytical approach was adopted, characterized as basic qualitative research. Data collection involved secondary sources (institutional documents) and primary sources through semi-structured interviews conducted with permanent municipal public servants aged 50 years or older. Data analysis was carried out using the content analysis technique.

Research, Practical & Social implications: the results indicate the absence of systematic age management practices in municipal governments in the region, as well as recurrent experiences of exclusion from training processes, lack of professional recognition, and the absence of institutional support for the transition to retirement. Manifestations of ageism were identified both in omission within organizational policies and in everyday practices of symbolic devaluation, especially when

intersected by gender issues, highlighting the need for more inclusive and intergenerational organizational policies.

Originality/value: the study contributes to the debate on aging in public sector work by articulating, from an intersectional perspective, gender, aging, and age management within the context of municipal public service—an area still underexplored in Brazilian literature, particularly in regional settings such as the Mata Sul of Pernambuco.

Keywords: feminization of aging, age management, municipal public service.

Introdução

O envelhecimento no trabalho tem se consolidado como um campo relevante para diferentes áreas do conhecimento, em razão das transformações demográficas, sociais e organizacionais em curso. Como destaca Peroni (2021), houve nas últimas décadas uma ampliação das abordagens teóricas, metodológicas e conceituais sobre o fenômeno, embora o debate permaneça incipiente diante de suas múltiplas facetas e implicações. No contexto brasileiro, Cepellos (2018) reforça que o envelhecimento nas organizações ainda carece de aprofundamento analítico, exigindo maior atenção aos processos discriminatórios, às práticas de gestão e às desigualdades que atravessam a trajetória profissional de trabalhadores mais velhos.

Diversos estudos evidenciam que o trabalho em idades avançadas é permeado por desigualdades estruturais. Fernandes e Queiroz (2022) argumentam que, mesmo com maior escolaridade e atributos produtivos, trabalhadores mais velhos continuam enfrentando barreiras de acesso e inserção. Pesquisa de Souza, Theodoro e Gomes (2021) demonstra que persistem disparidades associadas a gênero, cor da pele e renda, revelando que profissionais mais velhos recebem menores salários e enfrentam limitações de oportunidades comparados a seus pares mais jovens.

Nesse cenário, o ageísmo se torna um elemento central para compreender as dinâmicas do envelhecimento. Conceituado como discriminação baseada na idade, manifesta-se de forma explícita ou implícita em práticas, discursos e políticas organizacionais (Fossatti & Mozzato, 2021). Erickson (2019) destaca que o ageísmo é sustentado culturalmente e reproduzido nas interações cotidianas, afetando o desempenho, o bem-estar e o reconhecimento dos trabalhadores mais velhos. Estereótipos negativos — como suposta falta de produtividade, resistência a mudanças ou dificuldades tecnológicas — reforçam percepções reducionistas sobre esses profissionais (Ferreira, 2013), contribuindo para sua exclusão de treinamentos, possibilidades de promoção e iniciativas de desenvolvimento profissional.

Peroni (2021) acrescenta que associações entre idade avançada, altos custos e baixa adaptabilidade alimentam práticas discriminatórias que supervalorizam a juventude. Batista e Teixeira (2021) observam que tais estereótipos se expressam

inclusive na violência no ambiente de trabalho, sobretudo em contextos organizacionais que priorizam a redução de custos e negligenciam relações intergeracionais. A ausência de políticas que promovam a convivência entre diferentes gerações intensifica o ageísmo e fragiliza o ambiente profissional para trabalhadores mais velhos.

No contexto da crescente digitalização, Bohm e colaboradores (2024) mostram que organizações frequentemente valorizam jovens profissionais e desconsideram a experiência acumulada pelos mais velhos, com base em preconceitos que associam idade a baixa escolaridade, dificuldades tecnológicas e altos custos. Tais estigmas reforçam práticas de exclusão e marginalização.

A compreensão do envelhecimento como processo natural e inevitável (Deecken, 1998) torna-se particularmente relevante na sociedade líquido-moderna, caracterizada pela velocidade das transformações e pelo constante desuso de habilidades (Bauman, 2007). Nesse contexto, experiências consolidadas dos profissionais mais velhos passam a ser desvalorizadas. Beauvoir (1970), ao criticar a lógica social que vincula dignidade à produtividade econômica, evidencia como a velhice é socialmente invisibilizada, o que contribui para a reprodução de preconceitos e práticas discriminatórias nas organizações (Cepellos, 2017).

Diante dessas problematizações, Fossatti e Mozzato (2021) defendem a implementação de programas que promovam trocas intergeracionais e valorizem a diversidade etária como estratégia fundamental para reduzir o ageísmo. A construção de culturas organizacionais inclusivas é elemento-chave para enfrentar estereótipos e incentivar o compartilhamento de conhecimentos, fortalecendo processos de inovação e colaboração entre gerações.

A compreensão do envelhecimento requer atenção às desigualdades interseccionais. As experiências das mulheres envelhecidas revelam um acúmulo de opressões entrelaçadas relacionadas a gênero e idade. A interseccionalidade, conforme definida por Dores e outros autores (2018), permite compreender como classe, gênero, raça, sexualidade e corporalidades se articulam na produção de desigualdades. No ambiente organizacional, Silva e Helal (2024) observam que o envelhecimento feminino é profundamente atravessado por sexismo e estereótipos que, implícita ou explicitamente, limitam as oportunidades das mulheres mais velhas. Muitas passam a ser consideradas inadequadas ou “velhas demais” para determinadas funções, enfrentando maiores entraves ao acesso à qualificação, à progressão de carreira e à remuneração equitativa.

Cepellos (2021) destaca que a discriminação de gênero se intensifica nas idades avançadas, ampliando as dificuldades de permanência e ascensão profissional. Vieira e Cepellos (2022) demonstram como executivas envelhecidas têm seus corpos desvalorizados, frequentemente associados a lentidão ou falta de energia, o que as pressiona a adotar estratégias estéticas visando manter prestígio organizacional.

Assim, a feminização do envelhecimento não se reduz à presença numérica de mulheres mais velhas no mercado de trabalho, mas revela uma estrutura de desigualdades que articula preconceitos de gênero e de idade, reforçando exclusões e limitando o reconhecimento profissional.

O desenvolvimento profissional de trabalhadores mais velhos também encontra obstáculos estruturais. Naegele e Walker (2006) apontam que são raras as práticas de desenvolvimento voltadas especificamente para profissionais envelhecidos, o que evidencia a ausência de estratégias robustas de gestão da idade. Cepellos e Tonelli (2017) ressaltam que tais práticas são essenciais para mitigar efeitos do envelhecimento no ambiente organizacional e promover inclusão. Silva e Helal (2022) defendem a incorporação da gestão da idade como estratégia organizacional, capaz de fortalecer a diversidade etária, promover solidariedade intergeracional e ampliar oportunidades de desenvolvimento.

No Brasil, o serviço público municipal desempenha papel central na execução de políticas públicas básicas, como saúde, educação e assistência social. Os municípios, embora possuam estruturas menores e mais restrições orçamentárias, são os principais responsáveis pelo atendimento direto à população. Dados do IPEA (2022) mostram que a administração pública municipal é amplamente feminilizada, especialmente em setores como saúde e educação, nos quais predominam mulheres em posições intermediárias ou de base. Essa composição reforça a relevância de analisar as relações de trabalho sob a perspectiva de gênero e envelhecimento, sobretudo porque tais trabalhadoras enfrentam desigualdades estruturais e a dupla jornada decorrente da divisão sexual do trabalho.

Considerando esse cenário, este estudo teve como objetivo compreender, sob a perspectiva de gênero e da gestão da idade, as configurações do trabalho de mulheres envelhecidas na administração pública de municípios da Mata Sul pernambucana. Pretendeu-se dar visibilidade às trajetórias profissionais dessas trabalhadoras, frequentemente marcadas por duplo processo de exclusão, etária e de gênero, e identificar como tais dimensões se articulam em ambientes organizacionais ainda pouco sensíveis às questões do envelhecimento e da equidade.

A relevância da temática se reforça diante do envelhecimento populacional, da reconfiguração das dinâmicas de trabalho e da necessidade de práticas organizacionais mais inclusivas. Apesar do crescimento dos estudos sobre envelhecimento, os desafios enfrentados por mulheres envelhecidas permanecem pouco explorados academicamente, deixando lacunas importantes na literatura (Cepellos, 2021). A ausência de análises aprofundadas contribui para a invisibilidade dessas profissionais e dificulta a formulação de políticas de gestão mais equitativas.

Assim, este estudo busca contribuir para o avanço teórico e empírico sobre o envelhecimento feminino no trabalho, oferecendo subsídios para a formulação de políticas públicas e organizacionais que valorizem a diversidade etária, enfrentem o

ageísmo e promovam condições de trabalho mais justas para mulheres envelhecidas. Adotar uma perspectiva interseccional permite compreender de modo mais amplo e robusto os desafios vivenciados por essas trabalhadoras, enriquecendo o debate sobre envelhecimento, gênero e gestão da idade no serviço público municipal.

Fundamentação teórica

Envelhecimento no trabalho e ageísmo

A Gerontologia constitui o campo de estudo dedicado ao processo de envelhecimento, articulando enfoques interdisciplinares. Formalmente utilizado desde 1903 por Metchnikoff, o termo passou a designar uma área que integra conhecimentos da biologia, sociologia e psicologia para compreender aspectos relacionados à idade, ao envelhecimento e à velhice (Ferigato et al., 2012; Almeida et al., 2013). O envelhecimento populacional, fenômeno recente na história, tem provocado transformações significativas em âmbitos como demografia, biologia, sociedade, economia e comportamento. Marcado pelo aumento da expectativa de vida e pela redução das taxas de natalidade, esse processo demanda adaptações nas políticas públicas e nos sistemas sociais (Dardengo & Mafra, 2018).

O envelhecimento humano compreende dimensões individuais e coletivas, envolvendo aspectos físicos, cognitivos, psicológicos e sociais influenciados por fatores genéticos, ambientais e culturais. Tais características manifestam-se de modo singular em cada indivíduo, ao mesmo tempo em que refletem padrões compartilhados por grupos sociais, como mudanças demográficas e comportamentais associadas às fases da vida (China et al., 2021).

No contexto laboral, o trabalho organiza rotinas, favorece relações sociais, promove aprendizado e contribui para a autoestima. Além disso, fortalece o senso de pertencimento e inclusão, como evidenciam Bohm e autores (2024) ao analisarem estratégias utilizadas por trabalhadores envelhecidos para permanecer no mercado formal. Os autores ressaltam que a permanência no trabalho preserva a saúde mental e a autonomia, reforçando sua centralidade na construção da dignidade e na manutenção dos vínculos sociais.

Diante da complexidade que caracteriza o envelhecimento, torna-se imprescindível adotar uma abordagem integrada, capaz de considerar seus múltiplos impactos e promover a qualidade de vida ao longo das distintas etapas do processo (Vicente & Santos, 2020). Nessa direção, é necessário reconhecer que o envelhecimento laboral inclui o período de transição entre a vida profissional ativa e a aposentadoria. Caroa e outros autores (2014) destacam que os Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPA) constituem estratégias eficazes para essa fase, ao favorecerem o

planejamento, a reorganização da vida pessoal e familiar, a construção de novos vínculos sociais e a prevenção de dificuldades financeiras.

Neste estudo, adota-se uma perspectiva que compreende o envelhecimento como fenômeno multifatorial e indissociável de suas relações com o gênero e o trabalho. Tal enfoque é fundamental para analisar os impactos do envelhecimento sobre as servidoras públicas municipais da Mata Sul de Pernambuco, considerando suas condições específicas de permanência nas organizações.

Palmore (2004) definiu o ageísmo como o terceiro “-ismo”, sucedendo racismo e sexismo. Assim como o racismo, o preconceito etário é sustentado por estereótipos prejudiciais, percebidos principalmente no preconceito social, na discriminação laboral e nas desigualdades no sistema de saúde (Goldani, 2010). Tais estereótipos podem ainda reduzir a motivação, o desempenho cognitivo e a autoeficácia dos indivíduos (Cervera & Schmidt, 2022).

Teixeira, Souza e Maia (2018) demonstram que o ageísmo ocorre de forma frequente no Brasil, geralmente de modo implícito, sutil e institucionalizado. Tal condição limita o desempenho produtivo e contribui para a manutenção de estereótipos negativos, constituindo um obstáculo à construção de uma gestão mais inclusiva e equitativa. A interação entre ageísmo, sexismo e racismo intensifica assimetrias de gênero e raça no ambiente organizacional (Peroni, 2024).

A pandemia de 2020 tornou mais visíveis preconceitos e discriminações dirigidos às pessoas idosas, intensificando desigualdades e reforçando estigmas socialmente enraizados. Apesar de afetar também jovens e adultos, o ageísmo permanece mais estudado no grupo de pessoas idosas, que constituem seu principal alvo (Silva et al., 2020). Contudo, o fenômeno segue pouco reconhecido e frequentemente negligenciado enquanto forma de discriminação, sendo muitas vezes naturalizado (Hanashiro; Pereira, 2020).

O ageísmo também pode ser internalizado. Conforme Manso e Gobbo (2021), o ageísmo autodirigido ocorre quando o indivíduo reproduz estereótipos negativos sobre o envelhecimento, comprometendo autoestima, autopercepção e agência. Tal processo está associado à construção de um senso de inutilidade, ampliando seus efeitos nocivos. A Organização Pan-Americana da Saúde (2022) ressalta que o ageísmo pode manifestar-se em níveis institucional, interpessoal e autodirigido, por meio de práticas, interações ou autoestigmatização relacionadas à idade. Logo, neste estudo, o ageísmo é compreendido como fator estrutural que influencia diretamente a trajetória de mulheres no serviço público, afetando o reconhecimento de sua experiência, sua permanência no trabalho e o acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional.

Feminização do envelhecimento (*Gendered Ageism*)

Historicamente, o corpo feminino tem sido alvo de críticas e imposições estéticas que reforçam a desvalorização das mulheres e sua submissão social (Moura et al., 2024; Sá; Serapião, 2020). Esse processo extrapola a esfera pessoal e alcança o ambiente laboral, no qual mulheres enfrentam barreiras de ascensão e reconhecimento, frequentemente julgadas a partir de padrões de aparência e idade.

As mulheres constituem a maior parte da população e da força de trabalho, possuindo maior expectativa de vida. Contudo, vivenciam discriminações associadas à intersecção entre gênero e idade, sobretudo no trabalho (Cepellos, 2021). Para Meliou e Mallett (2021), o ageísmo de gênero afeta de maneira desproporcional as mulheres mais velhas, que enfrentam atitudes ageístas mais intensas que seus pares masculinos.

O impacto combinado de sexismo e ageísmo recai de modo mais severo sobre mulheres idosas, que suportam maior carga de discriminações quando comparadas a homens mais velhos, homens mais jovens e mulheres mais jovens. Ademais, enquanto homens envelhecidos costumam ser associados à experiência e distinção, mulheres são frequentemente vistas de forma negativa quando sinais de envelhecimento se tornam visíveis, sendo alvo da indústria da beleza e de pressões sociais para ocultar tais marcas (OPAS, 2022).

Esse panorama reforça a análise de Debert (1996, p. 40), para quem “a terceira idade, no Brasil, é uma experiência essencialmente feminina”, dado que as mulheres vivenciam, em maior proporção, os efeitos combinados do envelhecimento e das desigualdades de gênero. Assim, neste estudo, a feminização do envelhecimento constitui dimensão central para compreender as experiências de servidoras públicas da Mata Sul pernambucana.

Gestão da idade (*Age Management*)

No Brasil, a produção científica sobre práticas de gestão de pessoas voltadas ao público envelhecido ainda é limitada, ao passo que, no cenário internacional, tais práticas vêm se consolidando como o campo de gestão da idade (*age management*) (Luttigards, 2018). De acordo com Silva e Helal (2024), a gestão da idade tem como propósito combater a discriminação etária e promover ambientes inclusivos, reconhecendo o valor das contribuições de profissionais mais velhos e implementando estratégias como capacitação e adaptação de funções.

Cepellos e Tonelli (2017) afirmam que a gestão da idade busca minimizar impactos do envelhecimento no trabalho, criando ambientes mais adequados e desenvolvendo programas que valorizem a experiência e reduzam estereótipos sobre a velhice. Pedro e colaboradores (2020) destacam que tal abordagem visa eliminar barreiras etárias e favorecer a permanência dos trabalhadores, garantindo que contribuam de maneira plena ao longo de sua trajetória profissional.

A gestão da idade envolve, portanto, práticas destinadas a ajustar condições laborais às necessidades de profissionais mais velhos e eliminar obstáculos estruturais, contribuindo para ambientes inclusivos e saudáveis (Pedro et al., 2020). Além disso, promove diversidade geracional, equidade no trabalho e integração intergeracional (Luttigards, 2018).

Método

Este estudo adotou a gestão da idade como eixo analítico central para examinar se existem, no serviço público municipal da Mata Sul de Pernambuco, políticas, diretrizes ou práticas institucionais voltadas ao reconhecimento e ao suporte de servidoras públicas envelhecidas, considerando suas necessidades específicas e o potencial de suas contribuições para a administração pública local. A utilização dessa lente analítica permite compreender o posicionamento institucional frente ao envelhecimento no trabalho e revelar tensões, ausências e possibilidades de intervenção no campo da gestão de pessoas.

A pesquisa fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, adequada ao propósito de explorar significados, percepções e construções sociais que emergem da experiência das mulheres mais velhas no serviço público. Como argumentam Silva e Anjo (2024), a pesquisa qualitativa possibilita investigar fenômenos em sua profundidade, mobilizando diferentes técnicas e permitindo captar nuances subjetivas não apreensíveis por métodos quantitativos. Nesse sentido, a abordagem adotada possibilita interpretar as vivências das servidoras não apenas como eventos objetivos, mas como práticas carregadas de simbolismos, representações e repertórios culturais relacionados ao envelhecimento, ao gênero e às dinâmicas organizacionais.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa descritivo-analítica, destinada a caracterizar empiricamente o fenômeno em estudo e, simultaneamente, interpretá-lo à luz de referenciais teóricos. Conforme Appolinário (2016), esse tipo de investigação combina a descrição detalhada das evidências produzidas com uma análise interpretativa que dialoga com conceitos previamente definidos, permitindo a construção de inferências consistentes sobre o objeto. Assim, não se trata apenas de apresentar o cenário da Mata Sul, mas de compreendê-lo em sua lógica interna, tensões e significados, especialmente no que concerne às manifestações de ageísmo e às formas institucionais de gestão da idade.

O recorte temporal adotado é transversal, pois os dados foram produzidos em um único momento, permitindo captar uma fotografia atual das condições de envelhecimento no trabalho nas administrações municipais da região. A utilização de estudos transversais, conforme discutem Zangirolami-Raimundo, Echeimberg e Leone (2018), é adequada para diagnosticar situações presentes, identificar padrões e levantar hipóteses sobre dinâmicas institucionais em curso.

A pesquisa se caracteriza ainda como pesquisa qualitativa básica, modalidade descrita por Godoy (1995) como apropriada para estudos que buscam compreender fenômenos sociais complexos em contextos múltiplos. Essa estratégia é coerente com os objetivos do estudo, uma vez que o envelhecimento no serviço público é influenciado por fatores sociais, culturais, institucionais e relacionais, demandando uma abordagem interpretativa e flexível.

O estudo foi desenvolvido na região da Mata Sul de Pernambuco, composta por municípios de médio e pequeno porte, marcados por especificidades socioeconômicas e pela forte presença do setor público como empregador. Segundo dados do Censo 2022 e da RAIS, a região possui aproximadamente 570 mil habitantes e cerca de 91.400 vínculos formais, dos quais mais de 19% estão concentrados nas administrações públicas municipais — um percentual elevado em comparação com outras regiões do estado. Essa configuração torna o setor público municipal um espaço relevante para investigar processos de envelhecimento no trabalho, especialmente entre mulheres, que historicamente compõem grande parte dessa força de trabalho.

Os municípios investigados incluem Água Preta, Amaraji, Barreiros, Belém de Maria, Catende, Chã Grande, Cortês, Escada, Gameleira, Jaqueira, Joaquim Nabuco, Maraial, Palmares, Pombos, Primavera, Quipapá, Ribeirão, Rio Formoso, São Benedito do Sul, São José da Coroa Grande, Sirinhaém, Tamandaré, Vitória de Santo Antão e Xexéu.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas complementares, integrando fontes secundárias e primárias para oferecer uma visão abrangente sobre o fenômeno estudado.

a) Dados secundários: análise documental, na qual foram examinados documentos internos das administrações municipais, como: leis municipais e estatutos de servidores, planos de cargos, carreiras e remuneração, relatórios institucionais e de gestão de pessoas, tabelas funcionais e organogramas, informações disponibilizadas nos portais de transparência, respostas a solicitações via Lei de Acesso à Informação (LAI).

Além disso, bases públicas — IBGE, RAIS e IPEA — foram consultadas para caracterizar o perfil ocupacional das trabalhadoras. Esta etapa, conforme destacam Lima Junior e outros autores (2020), é essencial para mapear a estrutura institucional, identificar lacunas ou inexistência de políticas voltadas ao envelhecimento e compreender o contexto das práticas de gestão de pessoas. As solicitações documentais foram realizadas até maio de 2025.

b) Dados primários: entrevistas semiestruturadas com 12 (doze) servidoras municipais efetivas, todas com 50 anos ou mais, em exercício e pertencentes a diferentes áreas da administração pública. A escolha dessa técnica decorre de sua capacidade de articular roteiro prévio e abertura para emergências discursivas relevantes, produzindo relatos ricos em detalhes e expressões subjetivas.

Segundo Duarte (2004), a entrevista semiestruturada funciona como uma conversa orientada, permitindo que pesquisador e participante construam conjuntamente narrativas significativas. Essa flexibilidade mostrou-se crucial para acessar questões sensíveis, como discriminação por idade, dificuldades na progressão funcional e vivências interseccionais de gênero. O desenvolvimento da pesquisa de campo ocorreu entre abril e junho de 2025, com a realização de entrevistas semiestruturadas com 12 servidoras públicas efetivas, com 50 anos ou mais. As entrevistas foram conduzidas presencialmente ou por videoconferência, conforme a disponibilidade das participantes. As entrevistas ocorreram mediante consentimento (TCLE) das entrevistadas, foram gravadas, transcritas e organizadas em categorias analíticas, com garantia do anonimato. As entrevistas revelaram dimensões dificilmente identificáveis apenas por documentos, como sentimentos de desvalorização, experiências de exclusão em processos formativos, percepções de invisibilidade institucional e narrativas sobre capacidade produtiva e reconhecimento profissional.

Os dados foram analisados a partir de uma análise temática (Bardin, 2016) à luz das categorias analíticas previamente definidas por Silva (2023), que adapta em seu trabalho as categorias pensadas por Boehm, Schroder e Kunze (2013), conforme disposto no Quadro 1.

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

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO	Avaliação justa, não discriminatória e potencialmente específica da idade e recompensa das realizações dos funcionários.
TRANSIÇÃO PARA A APOSENTADORIA	Permitindo uma transição suave entre a vida profissional e a aposentadoria.
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.

Quadro 1. Dimensões de análise dos dados

Fonte: Silva (2023).

Análise e discussão dos resultados

O que os documentos (ou não) demonstram

Os dados secundários analisados neste estudo foram obtidos por meio de documentos institucionais fornecidos pelos municípios pesquisados, em resposta às solicitações formais realizadas. A Prefeitura de Tamandaré encaminhou as seguintes leis municipais: Lei nº 632/2023, que altera dispositivos do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Agentes Comunitários de Saúde e Agentes de Combate às Endemias; Lei nº 547/2019, que institui o referido plano de cargos e carreiras para essas categorias; Lei nº 538/2019, que trata do pagamento de incentivo adicional em parcela única aos agentes comunitários; Lei nº 418/2013 e Lei nº 334/2011, que alteram dispositivos do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Ensino Fundamental; e Lei nº 51/1998, que institui o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Magistério Público Municipal. Além dessas leis, a Prefeitura de Cortês respondeu ao pedido de informações preenchendo uma planilha modelo enviada por e-mail, com dados gerais sobre lotação, vínculo, número de funcionários, sexo, faixa etária e tempo de serviço.

Por outro lado, verificou-se a ausência de documentos atualizados e específicos relacionados à gestão da idade, avaliação de desempenho, saúde ocupacional ou políticas voltadas ao envelhecimento no serviço público como um todo. A maior parte dos materiais recebidos se restringe a categorias da área da saúde, o que reforça a limitação do olhar institucional e a falta de políticas transversais que contemplem as diversas funções e setores do serviço público. Essa lacuna compromete o aprofundamento da análise documental e evidencia a deficiência de um cuidado mais amplo e integrado com os trabalhadores mais velhos e com o enfrentamento das barreiras associadas ao envelhecimento no trabalho.

Formação e Aprendizagem ao Longo da Vida

A temática da formação ao longo da vida é frequentemente tratada como um dos caminhos para a inclusão de trabalhadores mais velhos nas organizações contemporâneas. A ideia de que é necessário manter-se constantemente atualizado, sobretudo diante das rápidas transformações tecnológicas e organizacionais, se consolidou como um imperativo na lógica da empregabilidade. No entanto, esse discurso nem sempre considera as desigualdades estruturais que impactam o acesso à educação continuada, tampouco, reconhece os saberes construídos a partir da experiência e da prática acumulada ao longo dos anos.

Peres (2025) observa que a própria noção de empregabilidade, embora disseminada como um ideal de autonomia, acaba reforçando a exclusão dos trabalhadores mais velhos. Isso ocorre porque, ao enfatizar apenas a constante atualização de conhecimentos formais, desvaloriza-se o conhecimento tácito e a experiência acumulada ao longo da trajetória profissional. Soma-se a isso o fato de que, muitas vezes, os cursos de capacitação exigidos são inacessíveis economicamente, o que fortalece o estigma de que os trabalhadores mais velhos não desejam se atualizar.

É necessário reconhecer que os trabalhadores mais velhos carregam consigo um acervo valioso de vivências e saberes que foram sendo construídos ao longo da vida. Como destaca Gil (2019), os adultos envelhecidos detêm um capital significativo de conhecimentos e experiências que não pode ser negligenciado, pois representa um patrimônio humano com potencial de contribuir de maneira singular para os contextos profissionais. Ao ignorar esse valor, as organizações perdem a oportunidade de promover ambientes de trabalho mais colaborativos e intergeracionais, baseados na troca entre diferentes gerações.

A crença de que trabalhadores mais velhos seriam menos capazes de aprender e lidar com novas tecnologias contribui para sua exclusão de processos de capacitação, favorecendo a obsolescência de competências, a estagnação das trajetórias profissionais e a antecipação de saídas do trabalho. A trabalhadora, a seguir, relata que, ao atingir determinada idade e ser encaminhada para a readaptação funcional, passou a ser sistematicamente ignorada em processos de capacitação e treinamentos, sendo gradativamente excluída das oportunidades de desenvolvimento profissional:

Então pra que capacitar? [...] Vamos capacitar pessoas mais jovens. A gente que tem aquela idade mais avançada fica sempre para trás. [...] Quem tá readaptado, principalmente quem tá readaptado, já é tipo assim, tanto faz. [...] É excluído sim. [...] A gestão faz essa exclusão silenciosa. [TRABALHADORA 8 – ext. 3, PALMARES]

O tensionamento entre idade, formação e reconhecimento também aparece no depoimento de outra servidora, que relata a priorização sistemática dos mais jovens nas oportunidades de capacitação: “A gente percebe que cada vez mais, por exemplo, se prioriza mais pessoas mais jovens para fazer cursos, para fazer. para serem selecionadas” [TRABALHADORA 10 – ext. 3, PALMARES].

Os relatos ilustram o que Peres (2025) denomina exclusão simbólica: um processo silencioso, porém profundo, que retira o pertencimento e desqualifica o trabalhador envelhecido dentro da organização, negando-lhe tanto reconhecimento quanto acesso às mesmas condições de formação e dignidade oferecidas aos demais. Contudo, cabe às organizações públicas administrar as tensões tecnológicas e organizacionais decorrentes dos processos de mudança entre diferentes grupos etários, bem como alocar trabalhadores a partir de seus atributos individuais e capacidades efetivas, evitando suposições baseadas exclusivamente na idade cronológica (Brooke & Taylor, 2005)

Brooke e Taylor (2005) apontam para a importância de superar determinados estereótipos negativos de gestores sobre trabalhadores envelhecidos e a importância do investimento em políticas de treinamento entre estes. Isso, porque, segundo aponta a literatura sobre o tema, os trabalhadores mais velhos têm menos oportunidades de alocação de treinamento. Contudo, é a política mais relevante e adequada para lidar com o ageísmo no ambiente organizacional (Lazazzara & Bombelli, 2011).

Gestão de Carreira, Realocação e Readaptação

A gestão de carreira de trabalhadores envelhecidos ainda é um ponto frágil nas políticas de gestão de pessoas, sobretudo no setor público. A literatura aponta que organizações, em geral, carecem de estratégias consistentes que promovam a continuidade do desenvolvimento profissional após os 45 anos, limitando não apenas a progressão funcional, mas também o reconhecimento da experiência acumulada (Pedro et al., 2020).

Além disso, a falta de flexibilidade impede que os trabalhadores mais velhos ressignifiquem suas trajetórias profissionais de forma autônoma e coerente com seus contextos atuais. A gestão da carreira, nesse sentido, não deve estar restrita apenas à progressão funcional, mas deve incluir alternativas viáveis de permanência no trabalho. Essa perspectiva dialoga com a concepção de carreira como um processo de construção subjetiva por meio do qual os indivíduos interpretam e organizam suas experiências em relação ao trabalho, especialmente em uma sociedade que já não oferece modelos estáveis e padronizados de vida profissional (Zig et. al., 2017).

Camara (2020), ao tratar da readaptação funcional no serviço público, esclarece que essa forma de provimento derivado horizontal tem como objetivo alocar o servidor em cargo compatível com suas novas limitações físicas ou mentais, sem

rebaixá-lo nem o promover. Apesar disso, na prática, a readaptação é muitas vezes marcada por estigmas e ausência de acompanhamento institucional. O servidor, ao ser readaptado, tende a perder vínculos com sua identidade ocupacional anterior e com os coletivos de trabalho, vivenciando a experiência como um isolamento funcional que interrompe sua trajetória profissional e reforça a percepção de encerramento precoce da carreira.

O relato de uma servidora da área da educação evidencia essa realidade ao relatar a inexistência de diretrizes oficiais voltadas à gestão da carreira de profissionais envelhecidos. Ela afirma:

[...] políticas já organizadas que a gente possa recorrer a elas... não conheço. A gente faz aquelas reorganizações internas. Tem professores que são retirados da sala de aula e vão para a coordenação ou para outro espaço na escola [...] até chegar ao período da aposentadoria. Agora, uma lei, uma política [...] não existe. Quando precisa de alguma coisa, o gestor vai, conversa e aí se chega a uma conclusão para uma necessidade específica. [TRABALHADORA 10 – ext. 5, Palmares]

O relato demonstra a ausência de políticas públicas formalizadas para o acompanhamento da trajetória de servidores mais velhos, revelando uma gestão reativa e informal da idade no serviço público. A entrevistada também destaca a ausência de apoio à transição para aposentadoria, o que transforma o encerramento da carreira em uma experiência solitária e indefinida:

“[...] muitos desses profissionais [...] ficam naquela, já não têm mais energia para estar trabalhando, já passaram da idade [...] e não tem essa rede de apoio, um direcionamento, não. Vai ficar esperando até ser liberada a aposentadoria. É como cada um por si e Deus por todos” [TRABALHADORA 10 – ext. 7, Palmares].

Esse depoimento reforça a constatação de que, sem políticas claras e institucionalizadas, a gestão de carreira no setor público torna-se dependente de improvisos administrativos e decisões pontuais, precarizando o percurso profissional de servidoras mais velhas e enfraquecendo os princípios da equidade e da valorização funcional. Além disso, o relato de outra servidora readaptada reforça como esse processo pode acentuar situações de exclusão e perda de identidade profissional. Ela descreve que, após a readaptação, deixou de receber itens básicos destinados aos demais trabalhadores da mesma função, o que intensificou seu sentimento de desvalorização:

Olha, pra você ter uma ideia, quem é readaptado. Às vezes eles não querem nem dar o fardamento que vem, entendeu? [...] Protetor solar vem pra todos agentes de saúde. Readaptado não recebe. [...] Porque eu me sinto excluída,

assim. [...] A farda a gente quer. Aí ela fala assim: 'Vou dar a farda como todos os outros demais servidores, tirando o nome de agente de saúde'. [...] Somos agente de saúde. É horrível, viu? [TRABALHADORA 8 – ext. 3, PALMARES]

Esse relato explicita como a readaptação pode reforçar estigmas institucionais, diferenciando simbolicamente trabalhadores readaptados dos demais e produzindo sentimentos de exclusão e perda de pertencimento. Tal realidade vai contra o que apontam autores como Boehm, Schroder, Kunze (2013) que destacam a importância de políticas e práticas de Realocação, vista como resposta às restrições de desempenho para obter um melhor ajuste pessoa-trabalho.

Horários de Trabalho Flexíveis e Arranjos Alternativos de Trabalho

Segundo Machado (2011), a flexibilidade no mercado de trabalho pode ser compreendida como a capacidade de trabalhadores e empregadores se adaptarem a transformações conjunturais (como crises econômicas) e estruturais (como mudanças tecnológicas ou demográficas), especialmente no que se refere à organização do tempo de trabalho. Essa adaptação busca responder às exigências de um contexto socioeconômico em constante transformação, exigindo mudanças nas formas de contratação, nas jornadas e nos vínculos laborais.

No setor público, no entanto, observa-se que a flexibilização da jornada de trabalho para servidores mais velhos é raramente adotada como política institucional. Embora essa medida possa favorecer a permanência ativa e saudável desses profissionais, sua aplicação encontra barreiras não apenas estruturais, mas também culturais. Pazos e Bonfatti (2020) destacam que ainda é comum associar o envelhecimento à improdutividade e à inutilidade, o que dificulta a aceitação de ações organizacionais que reconheçam as necessidades específicas dos trabalhadores mais velhos. Ao invés de serem valorizados por sua experiência, esses profissionais são frequentemente invisibilizados ou tratados como uma carga para o sistema público.

Esse cenário é ilustrado pelo relato de uma servidora pública da educação, que aponta tanto a inexistência de políticas de flexibilização da jornada quanto a naturalização dessa ausência no cotidiano institucional:

P:E existe alguma política de flexibilização de jornada, condições de trabalho adaptadas para as pessoas mais envelhecidas?

R:"Não, não tem. Por incrível que pareça, acho que nem a gente do funcionalismo, a gente nem sequer pensa nisso, porque deveria realmente existir, né? Para facilitar a vida das pessoas mais velhas. Eu acho que segue muito assim, a pessoa vai ficando mais velha, vai aparecendo algumas dificuldades de saúde mesmo, a pessoa está na sala de aula, então se precisar fazer a readaptação, o médico vai passar pela junta médica, e ele é que vai fazer isso, mas o município não existe." [TRABALHADORA 10 – ext. 6, PALMARES]

As contribuições de Naegele e Walker (2006; 2011) destacam, no âmbito da gestão da idade, a adoção de práticas que ampliem a flexibilidade das jornadas e dos horários de trabalho, de modo a acompanhar as transformações nas preferências e nas condições laborais ao longo do ciclo de vida dos trabalhadores. No entanto, os dados empíricos evidenciam a ausência de políticas institucionais voltadas à adaptação da jornada, como ilustra o relato a seguir:

P: E políticas de flexibilização, de jornada, condições de trabalho adaptadas para aquelas pessoas que já estão há mais tempo, que já estão envelhecidas. Existe essa flexibilização? R: “Não, a jornada de trabalho é a mesma. Para todos, né? Para todos. Você tem que cumprir a sua jornada de trabalho, suas oito horas. Independente, você tem que dar suas oito horas.” [TRABALHADORA 8 – ext. 5, Palmares]

O depoimento revela que a ausência de políticas claras não apenas limita as possibilidades de adaptação do tempo de trabalho, como também contribui para uma cultura organizacional que ignora as condições específicas da velhice no serviço público. A falta de discussão sobre o tema dentro da própria categoria reforça a invisibilidade estrutural do envelhecimento nas práticas de gestão de pessoas.

Gestão de Saúde e Acomodações no Local de Trabalho

No que diz respeito às mulheres, a ausência de políticas de flexibilização da jornada também ignora as especificidades fisiológicas e psicossociais do envelhecimento feminino, especialmente no período da menopausa. Trench e Santos (2005): “Na vida das mulheres existem marcos concretos e definitivos que sinalizam diferentes fases ou passagens de suas vidas” (p. 91).

A menopausa, marcada por flutuações hormonais e declínio do estrogênio, traz sintomas como ondas de calor, sudorese, distúrbios do sono e alterações de humor, que são predominantes nessa fase e impactam diretamente a capacidade de concentração, o bem-estar emocional e a produtividade laboral (Oliveira et al., 2023). A ausência de horários adaptáveis ou espaços de escuta institucional contribui para o adoecimento dessas trabalhadoras. O relato de uma servidora da educação ilustra vividamente os desafios enfrentados no cotidiano escolar:

Eu mesma estou passando por uma dificuldade porque eu estou na menopausa. Tem dia que eu estou tomando uma lição com meus alunos. O suor está pingando, assim em cima do livro alunos dizem: O que é isso, que calor é esse? O ventilador está ligado. Eu digo ah, meu filho Isso aí é calor, viu? O calor que não passa na sua vida é, mas não é fácil. [TRABALHADORA 1 - ext.2, Água Preta]

Esse depoimento expõe como a vivência do climatério, quando não acolhida por políticas laborais sensíveis à realidade das mulheres, transforma situações fisiológicas naturais em constrangimentos públicos e silenciosos. A criação de arranjos de trabalho mais flexíveis e humanos é, portanto, condição essencial para garantir a dignidade e a permanência das mulheres mais velhas no setor público.

Além dos impactos fisiológicos do envelhecimento feminino, as condições de saúde mental também surgem como um elemento central na experiência das trabalhadoras mais velhas. A intensificação das demandas, o prolongamento das carreiras e a ausência de políticas institucionais de cuidado contribuem para um ambiente onde o adoecimento psíquico se torna recorrente. Os relatos evidenciam que a sobrecarga emocional, o acúmulo de responsabilidades e a pressão por resultados afetam diretamente a qualidade de vida dessas servidoras, revelando um cenário de desgaste contínuo que exige atenção específica das gestões municipais, conforme diz a entrevistada: “A gente tem muitos casos de profissionais com síndrome de burnout, com depressão, ansiedade, transtorno... A gente tem as doenças mentais relacionadas ao trabalho, essas doenças laborais, a gente tem muitos casos” [TRABALHADORA 10 - ext.3, Palmares].

Essa dimensão emocional aparece também no relato de outra participante, que expõe de forma direta o cansaço cotidiano e o sentimento de exaustão acumulado ao longo dos anos de serviço:

Às vezes eu fico até cansada, mas isso tem de existir. Normal, né? Porque é uma correria tão grande, é muita coisa aí. Tem hora que eu paro e digo, Jesus, o que é que eu estou fazendo aqui ainda? Eu ainda não me aposentei, eu não me afastei, mas eu penso assim, se eu ficar em casa vai ser pior, porque se eu me aposentar, vou ficar aqui, eu moro sozinha. [TRABALHADORA 9 - ext.1, Maraial]

Essas narrativas reforçam que o envelhecimento no trabalho não se limita às condições objetivas de saúde física ou ergonomia, mas envolve também dimensões subjetivas como desgaste emocional, solidão, exaustão e perda de sentido, o que torna ainda mais urgente a criação de políticas de saúde ocupacional sensíveis às especificidades de gênero e idade.

Avaliação de Desempenho e Remuneração

A avaliação de desempenho constitui uma estratégia organizacional essencial para o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores, o alinhamento aos objetivos institucionais e a oferta de *feedback* sobre o desempenho individual. Trata-se de um recurso utilizado pelas organizações para monitorar e

orientar a atuação dos profissionais, buscando aprimorar resultados e fortalecer o desenvolvimento contínuo (Philadelpho & Macêdo, 2007). Na abordagem de gestão da idade: “a dimensão de avaliação de desempenho e remuneração refere-se a uma remuneração justa e não discriminatória, além de uma avaliação de desempenho potencialmente específica para a idade que valorize as realizações dos funcionários” (Silva & Helal, 2024, p. 194).

Essa compreensão torna-se ainda mais relevante quando se observa a realidade de trabalhadores envelhecidos no serviço público. Muitas vezes, esses profissionais acumulam trajetórias longas e sólidas, mas acabam sendo avaliados com base em critérios estritamente técnicos, que não consideram o valor de suas experiências e relações construídas ao longo dos anos. Como destacam Bergamini e Beraldo (2013, p. 13), “o processo da avaliação de desempenho humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante”.

Essa perspectiva reforça a necessidade de se repensar os processos avaliativos, reconhecendo que, para trabalhadores mais velhos, a construção de vínculos interpessoais e o acúmulo de conhecimento tácito são componentes fundamentais de seu desempenho e contribuição institucional.

A falta de reconhecimento também se manifesta na permanência prolongada em funções sem perspectiva de progressão. A fala a seguir expressa essa estagnação: “Estou há 25 anos só nesse emprego, né? Aí eu não saí pra nem outra coisa (...) Até hoje é só na mesma função” [ENTREVISTADA 1 - ext.3, Água Preta]. Esse relato evidencia que, apesar do tempo de serviço, ainda faltam políticas de valorização contínua e mecanismos institucionais que reconheçam a trajetória profissional. Os instrumentos de avaliação, quando existentes, não contemplam a complexidade das experiências de servidoras mais velhas e acabam ignorando dimensões relacionais, simbólicas e intergeracionais de sua contribuição.

Transição para a Aposentadoria

A aposentadoria, condicionada por fatores como os direitos trabalhistas, os mecanismos de provisão previdenciária, a influência do contexto familiar e os incentivos institucionais oferecidos pelo empregador, deve ser compreendida como um processo de natureza multidimensional, que ultrapassa a noção de uma decisão estritamente individual ou pontual (Silva & Helal, 2017; Helal, Nóbrega & Lima, 2021). Logo, a transição para a aposentadoria constitui um momento crítico e complexo na trajetória das servidoras públicas municipais, envolvendo desafios que extrapolam a dimensão administrativa e alcançam aspectos organizacionais, emocionais e simbólicos do trabalho e do envelhecimento.

Ainda que o vínculo público assegure estabilidade formal, a saída da carreira, frequentemente, é marcada por sentimentos de ansiedade, insegurança e incerteza, sobretudo, quando ocorre de forma abrupta e desassistida. Trata-se de uma etapa que, em muitos casos, coincide com o processo de envelhecimento, potencializando vivências ambivalentes, conflitos identitários e fragilizações subjetivas. Por isso, a inexistência de políticas de gestão de pessoas voltadas aos trabalhadores envelhecidos em final de carreira evidencia-se na fragilidade dos processos de preparação para a aposentadoria, reforçando a necessidade de ações integradas de gestão da idade que possibilitem um planejamento consistente e socialmente sustentado da etapa pós-aposentadoria (Helal, Nóbrega & Lima, 2021; Silva & Helal, 2024).

Nesse sentido, Cunha, Scorsolini-Comin e Marin (2023) destacam que a ambivalência vivenciada no período pré-aposentadoria está diretamente associada à ausência de planejamento estruturado, podendo desencadear quadros de ansiedade, alterações de humor, adoecimentos psicossomáticos e medos simbólicos, como o receio de perder o status social associado ao “estar na ativa”. A aposentadoria, portanto, não se restringe a uma mudança funcional, mas representa uma ruptura significativa com papéis sociais, rotinas e reconhecimentos construídos ao longo da vida laboral, sobretudo, para mulheres que são o esteio de suas famílias.

A falta de políticas organizacionais e de gestão da idade sistematizadas de preparação para a aposentadoria agrava esse cenário, ao expor as servidoras a um encerramento de carreira marcado pela invisibilidade institucional, pela ausência de apoio psicológico e pela carência de orientação financeira (França & Murta, 2014; Zanelli & Silva, 2016). No âmbito do serviço público, essa lacuna revela uma concepção ainda instrumental da gestão de pessoas, pouco sensível às dimensões subjetivas e simbólicas do trabalho e do envelhecimento, contribuindo para o sentimento de abandono, isolamento e desvalorização profissional. A “ausência de políticas de gestão de pessoas para trabalhadores envelhecidos no final de carreira se reflete na preparação inadequada para a aposentadoria” (Silva & Helal, 2024, p. 195).

Como assinala Carvalho (2009), a aposentadoria implica transformações profundas na imagem social e na condição material das mulheres, repetidamente, associadas ao declínio da renda e à diminuição da percepção de utilidade social (vale-se o que se produz na sociedade capitalista contemporânea). Para muitas trabalhadoras, o espaço laboral representa não apenas uma fonte de subsistência, mas também um *locus* de poder simbólico, autonomia e sociabilidade, em contraste com a centralidade histórica do espaço doméstico. A ruptura com esse universo pode intensificar sentimentos de inutilidade, solidão e afastamento das redes sociais construídas ao longo da trajetória profissional, contribuindo para processos de envelhecimento social e exclusão.

Essa dimensão simbólica é ainda mais acentuada pelos estigmas socialmente atribuídos à velhice e à aposentadoria. Conforme argumenta Mori (2006), a pessoa

envelhecida e aposentada é associada ao estereótipo de “incapaz” ou improdutivo, uma vez que sua força de trabalho deixa de ser reconhecida socialmente. Ao corpo envelhecido associam-se representações de declínio, obsolescência e perda de valor, o que impacta diretamente a autoestima e o sentimento de pertencimento social. Nesse contexto, observa-se o enfraquecimento das redes de sociabilidade baseadas no trabalho e a redução das obrigações sociais, à medida que outros membros da família passam a ocupar posições centrais antes desempenhadas pela trabalhadora.

Os relatos das servidoras entrevistadas corroboram essas análises ao evidenciar a ausência de preparo institucional e o caráter solitário da transição para a aposentadoria. Uma das entrevistadas afirma: “a instituição oferece apoio ou preparação para a aposentadoria? Não. O que eles puderem dificultar, eles dificultam. Apoio nenhum, pelo contrário, eles dificultam” [TRABALHADORA 4 – ext. 7, Catende]. Esse depoimento revela não apenas a inexistência de políticas organizacionais de acolhimento, mas também práticas institucionais marcadas por negligência e obstáculos burocráticos, reforçando a sensação de desamparo e desvalorização no final da carreira.

A ausência de orientação torna-se ainda mais grave diante das mudanças recorrentes nas regras previdenciárias, que impõem prolongamentos compulsórios da vida laboral sem o devido suporte institucional. Como relata outra entrevistada: “já era para eu ter me aposentado com 50 anos e 25 de trabalho, mas como teve uma mudança, no caso, eu tenho que trabalhar até 57 anos” [TRABALHADORA 2 – ext. 4, Água Preta]. Tais mudanças, quando não acompanhadas de políticas de comunicação, planejamento e cuidado, intensificam o desgaste físico e emocional, sobretudo, entre mulheres que acumulam trajetórias marcadas por dupla jornada, informalidade prévia e pesadas responsabilidades familiares.

Esse desgaste aparece de forma explícita no relato de outra trabalhadora, que expressa, simultaneamente, o desejo de aposentadoria e o reconhecimento do significado do trabalho em sua vida: “não vejo a hora de me aposentar. É meu sonho. [...] Mas com o tempo a gente vai ficando cansado. Das mesmas batalhas, das mesmas lutas” [TRABALHADORA 3 – ext. 5, Água Preta]. Tal ambivalência evidencia que, para as mulheres, a aposentadoria é atravessada por sentimentos contraditórios, nos quais o alívio esperado divide espaço com o medo da perda de identidade (associada ao trabalho), de vínculos e de reconhecimento social.

Dessa forma, a transição para a aposentadoria, quando vivenciada sem preparo institucional, tende a produzir impactos diferenciados e mais severos sobre as mulheres, reforçando desigualdades de gênero sóciohistoricamente construídas no mundo do trabalho. Torna-se, portanto, imperativa a formulação de políticas públicas e organizacionais que reconheçam a aposentadoria como um processo contínuo, o planejamento de Programas de Preparação para a aposentadoria e ações institucionais de acolhimento e estratégias de cuidado que influenciam o bem-estar, o

reconhecimento e a permanência das trabalhadoras, especialmente, no contexto do serviço público municipal.

Ageísmo e Gênero (*Gendered Ageism*)

Embora o envelhecimento populacional tenha conquistado maior visibilidade nas agendas públicas e sociais, ainda persistem lacunas significativas no enfrentamento do ageísmo, sobretudo no ambiente de trabalho. Como alerta Rozendo (2016, p. 80), “mesmo com o grande reconhecimento do envelhecido em diversos cenários sociais, pautas importantes vinculadas ao envelhecimento populacional ainda não estão sendo devidamente discutidas. Uma dessas pautas é o do ageísmo (ou idadismo), uma forma comum de discriminação contra envelhecidos”.

Essa ausência de debate sistemático contribui para a naturalização de práticas discriminatórias, dificultando a construção de políticas institucionais que reconheçam e enfrentem o preconceito etário de maneira efetiva.

Esse silenciamento e a ausência de discussões sistemáticas sobre o ageísmo contribuem para que práticas discriminatórias permaneçam naturalizadas nas organizações e instituições. No contexto brasileiro, essa discriminação tende a ser ainda mais complexa por seu caráter velado. Como descrevem Teixeira, Souza e Maia (2018, p. 139), “no cenário brasileiro, o preconceito contra os envelhecidos ou ageísmo apresenta-se com frequência de forma implícita, sutil e institucionalizada”.

Essa sutileza dificulta sua identificação tanto pelas instituições quanto pelos próprios indivíduos, reforçando processos excludentes que comprometem a valorização dos trabalhadores envelhecidos. O ageísmo no ambiente organizacional gera sofrimento especialmente entre trabalhadores mais envelhecidos, devido às inseguranças e incertezas que enfrentam, o que pode comprometer sua saúde física e mental (Cervera; Schmidt, 2022). A seguir, apresenta-se o relato de uma entrevistada que exemplifica essa experiência:

“Eu precisei de um digitador. Eu digo, eu preciso de uma pessoa para digitar isso. Eu digito, mas não sou mesmo um digitador. Você sabe que o digitador precisa ser rápido, não é isso? Coisa que eu não sou. Eu digito, mas eu não sou rápida. E eu pedi uma pessoa e mandaram ela. Ela é nutricionista. Muito arrogante. Só ela sabia das coisas. **Ela tava me menosprezando por causa da minha idade.**” [ENTREVISTADA 5 – ext.1, GAMELEIRA]

Além disso, outra entrevistada reforça como o preconceito etário pode se manifestar de forma explícita no cotidiano, por meio de comentários diretos que questionam o direito das trabalhadoras mais velhas de permanecerem ativas: “já chegaram a me dizer assim: menina, te aposenta, tu tá em idade, ainda aqui trabalhando, dá a vaga pra outro” [ENTREVISTADA 7 – ext.1, MARAIAL]. Assim, o

combate ao ageísmo requer não apenas políticas explícitas de combate à discriminação, mas também a desconstrução dessas estruturas simbólicas institucionalizadas.

Considerações finais

Este estudo buscou compreender, a partir das perspectivas de gênero e da gestão da idade, como se configura o trabalho de mulheres envelhecidas na administração pública municipal da Mata Sul de Pernambuco. Especificamente, investigou-se se o envelhecimento da força de trabalho é considerado pelas políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como as formas pelas quais o ageísmo de gênero se manifesta no cotidiano dessas servidoras.

Diante da necessidade de dar visibilidade às experiências de mulheres que envelhecem no serviço público, especialmente em contextos municipais onde o emprego formal é majoritariamente feminino, buscou-se articular gênero e idade como eixos analíticos para ampliar o debate sobre inclusão, reconhecimento e justiça organizacional nas políticas organizacionais e de gestão de pessoas na administração pública.

Os resultados revelam que as servidoras enfrentam exclusões silenciosas, barreiras simbólicas e práticas discriminatórias relacionadas ao envelhecimento. Entre os desafios, destacam-se acesso limitado à formação continuada, estagnação em carreiras rígidas, ausência de flexibilização de jornada e inexistência de políticas institucionais que considerem as especificidades do envelhecimento feminino, incluindo demandas do climatério e da menopausa. Tais experiências geram sentimentos de desvalorização, cansaço e perda de legitimidade, evidenciando múltiplas camadas de vulnerabilidade associadas ao fato de envelhecer como mulher no trabalho.

Verificou-se também que o envelhecimento da força de trabalho não é tratado de forma sistemática na gestão de pessoas dos municípios investigados. As participantes relataram falta de programas de capacitação adequados à etapa de vida, inexistência de mecanismos de realocação planejada e ausência de ações voltadas à preparação para a aposentadoria. Discursos que associam mulheres mais velhas a baixa produtividade ou resistência à inovação reforçam estereótipos negativos e configuram práticas recorrentes de ageísmo, afetando reconhecimento e valorização profissional.

Com base nas discussões apresentadas, torna-se fundamental que os municípios implementem políticas estruturadas de preparação para a aposentadoria, integradas às estratégias de gestão de pessoas e gestão da idade. Nesse sentido, recomenda-se a institucionalização de Programas Formais de Preparação para a Aposentadoria (PPAs), concebidos como processos contínuos e não pontuais, que articulem dimensões informativas, financeiras, psicossociais e identitárias da

transição. Ademais, a adoção de mentorias intergeracionais pode favorecer a circulação do conhecimento organizacional, reduzir a concentração de expertise e promover o reconhecimento simbólico dos trabalhadores em final de carreira, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento das gerações mais jovens. Soma-se a isso a necessidade de avaliações de carreira adaptadas nos últimos anos de atividade, que considerem capacidades funcionais, interesses, condições de saúde e expectativas individuais, possibilitando realocações, flexibilização de jornadas e redefinição de papéis. Por fim, destaca-se a importância de ações específicas de promoção da saúde mental na fase pré-aposentadoria, incluindo acompanhamento psicológico, espaços de escuta qualificada e atividades reflexivas sobre projetos de vida, de modo a mitigar os impactos emocionais e simbólicos dessa transição, especialmente entre as mulheres, historicamente mais expostas a trajetórias laborais marcadas por sobrecarga e invisibilidade institucional.

O estudo apresenta limitações, como o número reduzido de participantes devido às dificuldades de acesso e às rotinas das servidoras, além da baixa resposta das prefeituras a pedidos de documentos institucionais, o que restringiu a análise documental. Pesquisas futuras devem ampliar o escopo para outras regiões, com atenção a municípios de pequeno e médio porte, e explorar dinâmicas intergeracionais e os efeitos de políticas (ou sua ausência) de gestão da idade em ambientes altamente feminilizados. Também em termos práticos, os achados indicam a urgência de políticas institucionais que reconheçam o envelhecimento como parte da trajetória laboral, valorizem saberes acumulados e combatam formas explícitas e implícitas de ageísmo, fortalecendo ambientes mais inclusivos e sensíveis às desigualdades de gênero e idade.

Referências

- Almeida, E. B. de, Lima-Silva, T. B., Suzuki, M. Y., Martins, D., Ordonez, T. N., & Silva, H. S. da. (2013). Gerontologia: práticas, conhecimentos e o nascimento de um novo campo profissional. *Revista Kairós-Gerontologia*, 15(Especial 13), 489–501. <https://doi.org/10.23925/2176-901X.2012v15iEspecial13p489-501>
- Appolinário, F. (2016). *Metodologia da ciência: Filosofia e prática da pesquisa* (2ª ed.). Cengage Learning.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Batista, R. L., & Teixeira, K. M. D. (2021). O cenário do mercado de trabalho para envelhecidos e a violência sofrida. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 24, e210022. <https://doi.org/10.1590/1981-22562020024.210022>
- Bergamini, C. W., & Beraldo, D. G. R. (2010). *Avaliação de desempenho humano na empresa* (4ª ed.). Atlas.
- Boehm, S. A., Schröder, H. S., & Kunze, F. (2013). Comparative age management: Theoretical perspectives and practical implications. In J. Field, R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of aging, work and society*. SAGE Publications.

- Bohm, V., Rizzon, F., Longhi, C., & Lima, T. (2024). Estratégias de trabalhadores envelhecidos para permanecerem no mercado formal de trabalho. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, 29(1). <https://doi.org/10.22456/2316-2171.117229>
- Brooke, L., & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: Managing age relations. *Ageing & Society*, 25(3), 415–429.
- Brasil. (1990). *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm
- Camara, N. B. (2020). A constitucionalização da readaptação como efetivação do princípio da dignidade da pessoa humana. *Revista Brasileira de Direito Social*, 3(1).
- Caroa, C. C., Arakawa, V. A. T., & Andrade, E. V. B. de. (2014). Programas de preparação para a aposentadoria: Uma estratégia para o enfrentamento da transição entre a vida ativa e a aposentadoria. *Revista Brasileira de Educação e Saúde*, 4(1), 37–48.
- Carvalho, A. S. (2009). *Gestão de pessoas e envelhecimento: Sentido do trabalho para o envelhecido*. Anais do Encontro da ANPAD.
- Cepellos, V. M. (2021). Feminização do envelhecimento: Um fenômeno multifacetado muito além dos números. *Revista de Administração de Empresas*, 61(2), e20190861. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210208>
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: Percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4–21. <https://doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p004-021>
- Cepellos, V. (2018). Envelhecimento nas organizações: Os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração. *Teoria e Prática em Administração*, 8(1), 138–159. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2018v8i1-37614>
- China, D. L., Frank, I. M., Bento da Silva, J., Almeida, E. B., & Lima-Silva, T. B. (2021). Envelhecimento ativo e fatores associados. *Revista Kairós-Gerontologia*, 24(Especial 29), 141–156.
- Cunha, N. A., Scorsolini-Comin, F., & Marin, R. C. (2021). Intervenções psicológicas no processo de aposentadoria: Revisão integrativa da literatura brasileira. *Revista Psicologia e Saúde*, 13(1), 3–18. <https://doi.org/10.20435/pssa.v13i1.1012>
- Dardengo, C. F. R., & Mafra, S. C. T. (2018). Os conceitos de velhice e envelhecimento ao longo do tempo: Contradição ou adaptação? *Revista de Ciências Humanas*, (2).
- Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, 139–154. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742002000100005>
- Ferigato, S. H., Prestes, C. R. de L., Ballarin, M. L. G. S., & Miranda, I. M. S. (2012). O processo de envelhecimento e a problematização das práticas de saúde no Brasil. *Saúde em Debate*, 36(92), 86–96. <https://doi.org/10.1590/0103-110420129210>
- Ferreira, V. N., Chinelato, R. S. C., Castro, M. R., & Ferreira, M. E. C. (2013). Menopausa: Marco biopsicossocial do envelhecimento feminino. *Psicologia & Sociedade*, 25(2), 410–419.

- Goldani, A. M. (2010). Desafios do preconceito etário no Brasil. *Educação & Sociedade*, 31, 411–434. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000200007>
- Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188–206. <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2.5032>
- Helal, D. H., Nóbrega, C. V. D., & Lima, T. A. P. D. (2021). Retirement and organizations. *Working with Older People*, 25(2), 141–152. <https://doi.org/10.1108/WWOP-04-2020-0014>
- Lazazzara, A., & Bombelli, M. C. (2011). HRM practices for an ageing Italian workforce: The role of training. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 808–825.
- Luttigards, P. M. (2018). *Envelhecimento e gestão da idade: Perspectiva e atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Bahia.
- Machado, D. C. (2011). *Flexibilidade do mercado de trabalho: A questão do tempo de trabalho* (Texto para discussão nº 62). Universidade Federal Fluminense.
- Manso, M. E. G., & Gobbo, L. E. M. (2023). A velhice não é uma totalidade biológica: O ageísmo entre estudantes de medicina. *Oikos: Família e Sociedade em Debate*, 34(2). <https://doi.org/10.31423/oikos.v34i2.15062>
- Meliou, E., & Mallett, O. (2022). Negotiating gendered ageing: Intersectional reflexivity and experiences of incongruity of self-employed older women. *Work, Employment and Society*, 36(1), 101–118. <https://doi.org/10.1177/0950017021994489>
- Moura, B. M., Souza-Leão, A. L. M. D., Salgueiro, E. M. G., Crosato, M. S., & Rocha, A. L. D. S. (2024). Women gamers: Gender performativities in female eSports consumption. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 25, eRAMG240235.
- Naegela, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Naegela, G., & Walker, A. (2011). Age management in organisations in the European Union. In M. Malloch et al. (Eds.), *The SAGE handbook of workplace learning*. SAGE.
- Oliveira, L. E. de A., Lima, V. C. F. de, Silva, A. O. da, Santos, D. Í. F. dos, & Padilha, D. de M. M. (2023). Menopausa e seus efeitos comportamentais: Como proceder? *Research, Society and Development*, 12(1), e12112139479. <https://doi.org/10.33448/rsd-v12i1.39479>
- Organização Mundial da Saúde. (2021). *Relatório mundial sobre o idadismo*. OMS.
- Pazos, P. de F. B., & Bonfatti, R. J. (2020). Velhice, trabalho e saúde do trabalhador no Brasil: Uma revisão integrativa. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 23(6), e200198. <https://doi.org/10.1590/1981-22562020023.200198>
- Pedro, D. R. C., Costa, R. G., Rossaneis, M. A., Haddad, M. C. F. L., & Marziale, M. H. P. (2022). Construção e validação de vídeo educativo sobre gestão da idade do trabalhador. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 47, e8. <https://doi.org/10.1590/2317-6369/25220PT2022v47e8>

- Peres, M. A. de C. (2004). Educação, trabalho e velhice: Relações possíveis? *Revista HISTEDBR On-line*, (16), 140–159.
- Peroni, G. G. H. (2021). O processo de envelhecimento nos estudos organizacionais. In *Anais do XLV Encontro da ANPAD*.
- Philadelpho, P. B. G., & Macedo, K. B. (2007). Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*, (26), 27–40.
- Rozendo, A. da S. (2016). Ageísmo: Um estudo com grupos de terceira idade. *Revista Kairós-Gerontologia*, 19(3), 79–89. <https://doi.org/10.23925/2176-901X.2016v19i3p79-89>
- Santos, E. C. G. dos. (2021). *Contratação de trabalhadores no setor público municipal: Uma projeção da necessidade demográfica por município brasileiro, 2020 a 2030* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Silva, A. C. C., & Helal, D. H. (2017). Compreendendo a aposentadoria: Um estudo de caso em uma instituição pública do Estado de Pernambuco. *REGE – Revista de Gestão*, 24(4), 316–324. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.07.003>
- Silva, M. F., Silva, D. S. M., Bacurau, A. G. M., Francisco, P. M. S. B., Assumpção, D., Neri, A. L., & Borim, F. S. A. (2021). Ageism against older adults in the context of the COVID-19 pandemic: An integrative review. *Revista de Saúde Pública*, 55, 4. <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2021055003082>
- Silva, M. A. P. da, & Helal, D. H. (2022). Age management in the Brazilian context: A theoretical discussion. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 13(1), 6–25. <https://doi.org/10.15388/omee.2022.13.68>
- Silva, M. A. P. da. (2023). *Envelhecimento e gestão da idade nas organizações: Um estudo de múltiplos casos no Poder Executivo do estado de Pernambuco* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Pernambuco.
- Silva, M. A. P. da, & Helal, D. H. (2024). Envelhecimento e gestão da idade nas organizações: Um estudo de múltiplos casos no Poder Executivo do Estado de Pernambuco. *Revista do Serviço Público*, 74, 181–201.
- Souza, S. de C. I. de, Theodoro, H. H. P., & Gomes, M. R. (2022). Efeito do envelhecimento populacional sobre o mercado de trabalho no Brasil. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, 42(141).
- Trench, B., & Santos, C. G. dos. (2005). Menopausa ou menopausas? *Saúde e Sociedade*, 14(1), 91–100. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902005000100010>
- Triviños, A. N. S. (2015). Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação. *Formação Docente – Revista Brasileira de Pesquisa sobre Formação de Professores*, 1(20), 175. <https://doi.org/10.33081/formacao.v1i20.2335>
- Vieira, R. A., & Cepellos, V. M. (2022). Mulheres executivas e seus corpos: As marcas do envelhecer. *Organizações & Sociedade*, 29, 151–176. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0006PT>

A presente pesquisa foi realizada com recursos da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia de Pernambuco (FACEPE).

Lívia Mariane Lima dos Santos (livia.limasantos@upe.br)* trabalhou no planejamento da pesquisa, coleta e análise dos dados, escrita e edição do artigo (fruto de trabalho de Projeto de Iniciação Científica - PIBIC).

Mayara Andresa Pires da Silva (mayara.pires@ufpe.br) trabalhou no planejamento da pesquisa, coleta e análise dos dados, escrita e edição do artigo.

Data de Submissão: 04/12/2025 Data de Aprovação: 14/07/2025.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Direitos autorais das pessoas autoras, 2026. Licenciado sob Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do material em qualquer meio ou formato, apenas para fins não comerciais, desde que seja dada a devida atribuição ao criador. Texto da

Licença: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>