

ÁREA TEMÁTICA: 10. GESTÃO DE PESSOAS

ENVELHECIMENTO, AGEÍSMO E GESTÃO DA IDADE NAS PREFEITURAS: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DE GÊNERO NA MATA SUL PERNAMBUCANA.

36º ENANGRAD

Resumo

Este trabalho tem como objetivo compreender, a partir de uma perspectiva de gênero e da abordagem de gestão da idade, como se configura o trabalho de mulheres envelhecidas na administração pública municipal da região da Mata Sul de Pernambuco. O estudo investigou, de forma específica, se o envelhecimento da força de trabalho tem sido considerado nas políticas e práticas de gestão de pessoas e como se manifesta o ageísmo de gênero no contexto organizacional. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, com natureza explicativa e recorte transversal. Foram analisados documentos institucionais e realizadas entrevistas semiestruturadas com 12 servidoras públicas efetivas, com 50 anos ou mais. A técnica de análise narrativa foi utilizada para interpretar as experiências relatadas. Os resultados indicam que as prefeituras da região ainda não desenvolvem práticas sistemáticas de gestão da idade. As participantes relataram exclusão em processos formativos, falta de reconhecimento profissional e ausência de apoio institucional à transição para a aposentadoria. As manifestações de ageísmo foram percebidas tanto em políticas omissas quanto em atitudes cotidianas de desvalorização simbólica, especialmente quando atravessadas por questões de gênero. O estudo contribui para o debate sobre envelhecimento no trabalho público e evidencia a necessidade de políticas organizacionais mais inclusivas, que valorizem a diversidade etária e promovam relações intergeracionais mais justas.

Palavras-chave: Envelhecimento no trabalho; Ageísmo; Gestão da idade; Gênero e trabalho; Administração pública municipal.

Abstract

This study aims to understand, from a gender perspective and age management approach, how the work of older women in municipal public administration in the Mata Sul region of Pernambuco is configured. Specifically, the study investigated whether the aging of the workforce has been considered in people management policies and practices and how gender ageism manifests itself in the organizational context. The research adopted a qualitative approach, with an explanatory and cross-sectional nature. Institutional documents were analyzed and semi-structured interviews were conducted with 12 permanent civil servants aged 50 or over. The narrative analysis technique was used to interpret the experiences reported. The results indicate that the municipalities in the region have not yet developed systematic age management practices. The participants reported exclusion from training processes, lack of professional recognition, and absence of institutional support for the transition to retirement. Manifestations of ageism were perceived both in omissive policies and in everyday attitudes of symbolic devaluation, especially when intersected with gender issues. The study contributes to the debate on aging in public work and highlights the need for more inclusive organizational policies that value age diversity and promote fairer intergenerational relations.

Keywords: Aging at work; Ageism; Age management; Gender and work; Municipal public administration.

1. Introdução

O envelhecimento no trabalho tem ganhado destaque em diversas áreas do conhecimento. Apesar dos avanços teóricos, a discussão sobre suas implicações sociais e organizacionais ainda é incipiente, especialmente no Brasil (Peroni, 2021; Cepellos, 2018). Trabalhadores idosos enfrentam desigualdades estruturais relacionadas a gênero, raça e renda, mesmo com maior qualificação (Fernandes; Queiroz, 2022; Souza, Theodoro e Gomes, 2021).

Nesse contexto, o ageísmo, discriminação por idade, emerge como tema central. Naturalizado nas organizações, compromete a diversidade etária, a inovação e a troca de saberes (Fossatti; Mozzato, 2021, 2024; Erickson, 2019). Estereótipos como baixa produtividade e dificuldade com tecnologia alimentam práticas excludentes, acentuadas em ambientes que priorizam juventude e adaptação imediata (Ferreira, 2021; Peroni, 2021; Batista; Teixeira, 2021; Bohm et al., 2024). A sociedade líquido-moderna intensifica esse processo, descartando o conhecimento acumulado (Deecken, 1998; Bauman, 2007). Beauvoir (1970) já denunciava o desprezo social pelo não produtivo.

A resposta a esse cenário exige ações que valorizem a experiência e promovam integração intergeracional (Fossatti; Mozzato, 2021). O envelhecimento feminino, por sua vez, sofre com discriminações interseccionais, combinando ageísmo e sexismo (Dores et al., 2018; Silva; Helal, 2024). Mulheres mais velhas enfrentam menor acesso a qualificação, pressões estéticas e invisibilização (Cepellos, 2021; Vieira; Cepellos, 2022), o que reforça a urgência de políticas de equidade.

A ausência de práticas voltadas ao desenvolvimento de trabalhadores mais velhos evidencia a fragilidade da gestão da idade (Naegele; Walker, 2006; Cepellos; Tonelli, 2017, 2024). Integrar essas práticas à gestão organizacional pode beneficiar a todos, promovendo ambientes diversos, colaborativos e saudáveis (Silva; Helal, 2022; Fossatti; Mozzato, 2021).

No setor público municipal, essa discussão é ainda mais relevante. Municípios concentram grande parte das políticas básicas e têm forte presença feminina em cargos de base, marcados por múltiplas desigualdades (IPEA, 2022; Cepellos, 2021).

Diante disso, este estudo tem como objetivo compreender, sob a perspectiva de gênero e da gestão da idade, como se configura o trabalho de mulheres envelhecidas na administração pública municipal da Mata Sul de Pernambuco.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica; a seção 3 descreve a metodologia; a seção 4 analisa e discute os principais resultados; e a seção 5 reúne as conclusões e contribuições do estudo.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Envelhecimento e trabalho

A Gerontologia é o campo de estudo dedicado ao processo de envelhecimento, com enfoque interdisciplinar. Desde 1903, quando Metchnikoff introduziu o termo, a área integra conhecimentos da biologia, sociologia e psicologia para compreender a idade, o envelhecimento e a velhice (Ferigato et al., 2012; Almeida et al., 2012).

O envelhecimento populacional, fenômeno recente na história, tem provocado mudanças em áreas como demografia, biologia, sociedade, economia e comportamento. Marcado pelo aumento da expectativa de vida e pela queda das taxas

de natalidade, exige adaptações em políticas públicas e sistemas sociais (Dardengo; Mafra, 2018).

O envelhecimento humano abrange dimensões físicas, cognitivas, psicológicas e sociais, influenciadas por fatores genéticos, ambientais e culturais, e manifesta-se de forma única em cada indivíduo, embora reflita padrões compartilhados por grupos sociais (China et al., 2021).

O trabalho, além de garantir a subsistência material, organiza rotinas, favorece vínculos sociais, possibilita novos aprendizados e fortalece a autoestima. Segundo Bohm et al. (2024), trabalhadores envelhecidos que permanecem no mercado formal preservam sua saúde mental e autonomia, reforçando a centralidade do trabalho na construção da dignidade e na manutenção dos laços sociais.

Diante dessa complexidade, torna-se necessário adotar uma abordagem integrada que considere os diferentes impactos do envelhecimento, promovendo qualidade de vida em todas as etapas (Vicente; Santos, 2020). Este estudo parte de uma perspectiva que compreende o envelhecimento como fenômeno multifatorial, analisado em articulação com o gênero e o trabalho, aspecto essencial para compreender as vivências e condições de permanência das servidoras públicas da Mata Sul de Pernambuco.

2.2 Ageísmo

Palmore (2004) definiu o ageísmo como o terceiro “-ismo”, após o racismo e o sexismo. Assim como o racismo, o preconceito etário é sustentado por estereótipos e seus efeitos se manifestam no preconceito social, na discriminação no trabalho e nas desigualdades no sistema de saúde (Goldani, 2010). Cervera e Schmidt (2022) afirmam que esses estereótipos podem reduzir a motivação, o desempenho cognitivo e o senso de autoeficácia.

Segundo Teixeira, Souza e Maia (2018), o ageísmo no Brasil ocorre de forma frequente, implícita e institucionalizada, limitando o desempenho produtivo e reforçando estigmas, o que dificulta a implementação de práticas mais inclusivas. A interseção entre ageísmo, sexismo e racismo aprofunda as desigualdades de gênero e raça no ambiente organizacional (Peroni, 2024).

A pandemia de 2020 evidenciou e intensificou os preconceitos contra pessoas idosas, agravando desigualdades já existentes e reforçando a necessidade de políticas públicas inclusivas. Embora o ageísmo possa atingir também jovens e adultos, a maior parte das pesquisas permanece centrada nos idosos, grupo mais impactado por esse tipo de discriminação (Silva et al., 2020).

Apesar de mais visível, o etarismo ainda é pouco reconhecido e frequentemente naturalizado, dificultando sua superação (Hanashiro; Pereira, 2020). Além de externo, o ageísmo pode ser internalizado: o chamado auto-ageísmo ocorre quando o próprio indivíduo reproduz os estereótipos que o afetam. Isso compromete autoestima, autopercepção e capacidade de agir, gerando um sentimento de inutilidade (Manso; Gobbo, 2021).

De acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde (2022), o ageísmo se manifesta em três níveis: institucional (normas, leis e políticas), interpessoal (relações sociais) e autodirigido (internalização do preconceito pela própria pessoa).

Neste estudo, o ageísmo é abordado como um fator estrutural que afeta diretamente a trajetória de mulheres no serviço público, interferindo no

reconhecimento de suas experiências, na permanência no trabalho e no acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional.

2.2.1 Feminização do envelhecimento (*Gendered Ageism*)

O corpo feminino sempre foi alvo de críticas e imposições estéticas que reforçam sua desvalorização e submissão social (Sá; Serapião, 2020). Essa lógica também se manifesta no trabalho, onde mulheres enfrentam barreiras à ascensão e ao reconhecimento, sendo julgadas por aparência (*lookism*) e idade.

Embora componham a maioria da população e da força de trabalho, com maior expectativa de vida, as mulheres idosas enfrentam discriminações interseccionais no ambiente laboral (Cepellos, 2021). Meliou e Mallett (2021) destacam que o "ageísmo de gênero" afeta desproporcionalmente mulheres mais velhas, que enfrentam atitudes ageístas com maior intensidade do que os homens.

A combinação de sexismo e idadeísmo impõe às mulheres idosas a carga mais severa de preconceito, dificultando o reconhecimento de suas capacidades e reforçando desigualdades (Organização Pan-Americana da Saúde, 2022). Enquanto homens mais velhos costumam ser associados à sabedoria, mulheres com sinais de envelhecimento são socialmente pressionadas a ocultá-los, alimentando uma indústria da beleza voltada à negação do tempo (OPAS, 2022).

Essa assimetria reforça a análise de Debert (1996, p. 40), ao afirmar que "a terceira idade, no Brasil, é uma experiência essencialmente feminina", dada a sobreposição entre envelhecimento e desigualdade de gênero.

Neste estudo, a feminização do envelhecimento é tratada como dimensão central para compreender as experiências das servidoras da Mata Sul, especialmente quanto às barreiras simbólicas e institucionais impostas pela idade e pelo gênero.

2.3 Gestão da idade (*Age Management*)

A produção de pesquisas sobre práticas de gestão de pessoas voltadas ao público idoso no Brasil ainda é limitada. Em contraste, na literatura internacional, esse campo tem se consolidado como "gestão da idade" (*age management*) (Luttigards, 2018).

Silva e Helal (2024) afirmam que a gestão da idade busca combater o preconceito etário e promover ambientes inclusivos, por meio de políticas que reconheçam o valor dos profissionais mais velhos, como programas de capacitação e adaptação de funções. Cepellos e Tonelli (2017) reforçam que essas ações devem considerar o bem-estar dos trabalhadores envelhecidos e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize a experiência e reduza estereótipos, o que também é enfatizado por Silva e Helal (2024).

Pedro et al. (2020) destacam que tais práticas visam adaptar o ambiente de trabalho, reduzir barreiras etárias e favorecer a permanência e contribuição plena dos profissionais mais velhos nas organizações. A gestão da idade, portanto, ajusta as condições laborais às necessidades desses trabalhadores, valoriza sua trajetória e contribui para ambientes mais saudáveis e diversos.

Segundo Luttigards (2018), a gestão da idade envolve ações organizacionais voltadas à permanência, atualização e desenvolvimento contínuo dos trabalhadores mais velhos, valorizando suas competências e favorecendo a integração intergeracional.

Neste estudo, a gestão da idade é adotada como lente analítica para avaliar a existência, ou ausência, de políticas institucionais que reconheçam e apoiem as servidoras públicas mais velhas da região da Mata Sul de Pernambuco, considerando suas necessidades e contribuições.

2. Metodologia

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, voltada à compreensão de fenômenos complexos em contextos socialmente construídos. Busca-se investigar as percepções e vivências de trabalhadoras envelhecidas, destacando os significados atribuídos à sua atuação no ambiente organizacional (Silva; Anjo, 2024).

Trata-se de um estudo explicativo, que visa compreender os fatores associados ao envelhecimento e à gestão da idade (Oliveira; Barbosa, 2006). O recorte temporal é transversal, com dados coletados em um único momento, o que permite analisar as condições atuais das servidoras da Mata Sul de Pernambuco (Zangirolami-Raimundo; Echeimberg; Leone, 2018). A estratégia metodológica foi a pesquisa qualitativa básica, adequada para investigar fenômenos humanos em contextos diversos (Godoy, 1995).

O *lôcus* da pesquisa abrange 24 municípios da região, incluindo Água Preta, Catende, Cortês, Escada, Palmares, Sirinhaém, Tamandaré e outros. Esse recorte permitiu uma análise em ambiente público e diverso.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas:

a) Dados secundários: análise de documentos institucionais e relatórios sobre políticas de gestão de pessoas voltadas a trabalhadoras envelhecidas, permitindo identificar lacunas e contextualizar o objeto de estudo (Lima Junior et al., 2020).

b) Dados primários: 12 entrevistas semiestruturadas com servidoras efetivas de 50 anos ou mais, atuantes em diversas áreas da administração municipal. A técnica favoreceu a expressão de experiências, sentimentos e percepções sobre o envelhecimento no trabalho (Duarte, 2004).

A diversidade das respostas revelou dimensões invisibilizadas em documentos oficiais, como dificuldades profissionais, ausência de políticas de apoio, desafios interseccionais e estratégias individuais diante do preconceito. Os achados foram organizados a partir de tópicos recorrentes nas falas, alinhados à abordagem da gestão da idade.

A análise narrativa foi empregada como técnica principal, permitindo interpretar histórias de vida situadas no tempo e espaço (Moutinho; De Conti, 2016). Segundo Nunes et al. (2020), tais narrativas expressam verdades subjetivas e possibilitam compreender as experiências a partir das interpretações das próprias participantes. Essa abordagem se mostrou adequada para analisar como essas mulheres significam suas vivências diante do ageísmo e das relações de gênero no trabalho. Dessa forma, os dados foram analisados em subtópicos inspirados na pesquisa de Silva (2023), de forma a relacionar os relatos das mulheres envelhecidas em seus trabalhos nas prefeituras e políticas e práticas de gestão de pessoas, a partir de uma perspectiva de Gestão da Idade.

3. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção, analisam-se os resultados obtidos por meio de 12 entrevistas com servidoras públicas com 50 anos ou mais, realizadas entre abril e junho de 2025. As

participantes atuam majoritariamente em funções efetivas nas áreas de educação, saúde e gestão, ocupando cargos de base e intermediários. O material empírico, articulado aos referenciais teóricos, permitiu identificar padrões, lacunas e desafios vivenciados pelas servidoras no cotidiano das administrações municipais da Mata Sul de Pernambuco. Para maior clareza, os achados foram organizados em categorias analíticas que refletem os temas centrais da pesquisa: envelhecimento no trabalho, gestão da idade, feminização do envelhecimento e ageísmo de gênero.

4.1 Dados secundários: documentos

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 enviou leis municipais relacionadas aos planos de cargos, carreiras e remuneração: Lei nº 632/2023 (alterações no plano dos Agentes Comunitários de Saúde e de Combate às Endemias), Lei nº 547/2019 (instituição do plano dessas categorias), Lei nº 538/2019 (pagamento de incentivo adicional), Leis nº 418/2013 e nº 334/2011 (alterações no plano do Ensino Fundamental) e Lei nº 51/1998 (plano do Magistério Público Municipal). A Prefeitura de Cortês, por sua vez, respondeu com uma planilha preenchida contendo 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 sobre gestão da idade, avaliação de desempenho, saúde ocupacional ou políticas voltadas ao envelhecimento no serviço público como um todo. A maioria dos materiais recebidos restringe-se à área da saúde, o que reforça a limitação do olhar institucional e a falta de políticas transversais que contemplem os diversos 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.

4.2 Dados primários: entrevistas

Os dados primários do estudo foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com 12 servidoras públicas com 50 anos ou mais, atuantes em diferentes municípios da Mata Sul Pernambucana. As participantes ocupam cargos como professoras, agente comunitária de saúde, agente de vigilância sanitária, técnica de laboratório e gestora, com idades entre 51 e 65 anos e tempo de serviço variando de 22 a 35 anos. As entrevistas ocorreram mediante consentimento das entrevistadas, foram gravadas, transcritas e organizadas em categorias analíticas, com garantia do anonimato. Esse material constitui a base para a análise e discussão dos resultados apresentados no estudo.

4.2.1 Formação e Aprendizagem ao Longo da Vida

A formação ao longo da vida é apontada como estratégia de inclusão de trabalhadores mais velhos nas organizações contemporâneas. A exigência de constante atualização consolidou-se como imperativo da lógica da empregabilidade,

mas raramente considera as desigualdades estruturais que dificultam o acesso à educação continuada e desvalorizam os saberes adquiridos com a experiência.

Peres (2025) observa que, embora associada à autonomia, a empregabilidade reforça a exclusão dos mais velhos ao privilegiar o conhecimento formal e ignorar o conhecimento tácito acumulado. A inacessibilidade econômica a cursos de capacitação aprofunda esse estigma. Ainda segundo o autor, o sistema educacional e produtivo molda sujeitos voltados à renovação constante, relegando os mais velhos à obsolescência técnica e simbólica.

Contudo, trabalhadores mais velhos detêm um valioso acervo de experiências. Gil (2019) destaca que adultos idosos possuem um capital de conhecimento relevante para os contextos profissionais. Ao ignorá-lo, as organizações perdem a chance de promover ambientes colaborativos e intergeracionais.

O relato de uma agente de saúde em readaptação ilustra essa exclusão. Pela legislação brasileira, a readaptação é a alocação do servidor em função compatível com suas limitações (Brasil, 1990). No entanto, a entrevistada afirma que, após ser readaptada, foi ignorada em processos de capacitação e afastada de oportunidades de desenvolvimento:

“Então pra que capacitar? [...] Vamos capacitar pessoas mais jovens. A gente que tem aquela idade mais avançada fica sempre para trás. [...] Quem tá readaptado [...] é excluído sim. [...] A gestão faz essa exclusão silenciosa”.

[TRABALHADORA 8 – ext. 3, PALMARES]

Essa exclusão também aparece em itens básicos, como uniformes e protetor solar:

“Olha, pra você ter uma ideia, quem é readaptado. Às vezes eles não querem nem dar o fardamento. [...] Protetor solar vem pra todos agentes de saúde. Readaptado não recebe. [...] ‘Vou dar a farda [...] tirando o nome de agente de saúde’. [...] Somos agente de saúde. É horrível, viu?”

[TRABALHADORA 8 – ext. 3, PALMARES]

O caso sintetiza o que Peres (2025) define como exclusão simbólica: um processo silencioso que compromete o pertencimento e nega aos trabalhadores envelhecidos as mesmas condições de reconhecimento, formação e dignidade oferecidas aos demais.

4.2.2 Gestão de Carreira, Realocação e Readaptação

A gestão de carreira de trabalhadores envelhecidos segue frágil nas políticas de recursos humanos, sobretudo no setor público. Muitas organizações carecem de estratégias para o desenvolvimento profissional após os 45 anos, restringindo a progressão funcional e o reconhecimento da experiência acumulada (Pedro et al., 2020).

A falta de flexibilidade impede que esses profissionais ressignifiquem suas trajetórias de forma autônoma. A gestão de carreira, portanto, deve ir além da ascensão hierárquica, incluindo alternativas de permanência e reinvenção, alinhadas à concepção de carreira como construção subjetiva em uma sociedade de vínculos profissionais instáveis (Zig; Filippim; Beltrame, 2017).

Camara (2020) explica que a readaptação funcional busca alocar o servidor em função compatível com suas limitações, sem rebaixamento. Contudo, na prática, é marcada por estigmas e ausência de suporte institucional, enfraquecendo vínculos identitários e provocando isolamento funcional, o que reforça a percepção de encerramento precoce da carreira.

Essa realidade aparece no relato de uma servidora da educação:

“[...] políticas já organizadas que a gente possa recorrer a elas... não conheço. [...] 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]

Ela também aponta a ausência de apoio à transição para aposentadoria:

“[...] muitos desses profissionais [...] ficam naquela, já não têm mais energia [...] e não tem essa rede de apoio, um direcionamento, não. [...] É como cada um por si e Deus por todos”. [TRABALHADORA 10 – ext. 7, PALMARES]

Esses depoimentos revelam uma gestão de carreira dependente de improvisos e acordos pontuais, precarizando o percurso profissional de servidoras mais velhas e enfraquecendo os princípios de equidade e valorização funcional.

4.2.3 Horários de Trabalho Flexíveis e Arranjos Alternativos de Trabalho

Segundo Machado (2011), a flexibilidade no mercado de trabalho diz respeito à capacidade de trabalhadores e empregadores se adaptarem a transformações conjunturais (como crises) e estruturais (como mudanças tecnológicas e demográficas), especialmente quanto à organização do tempo de trabalho. Essa adaptação busca responder às exigências de um contexto socioeconômico em constante mudança.

No setor público, porém, a flexibilização da jornada para servidores mais velhos raramente é adotada como política institucional. Embora essa medida favoreça a permanência ativa e saudável, enfrenta barreiras estruturais e culturais. Pazos e Bonfatti (2020) destacam que o envelhecimento ainda é associado à improdutividade, dificultando a aceitação de ações que reconheçam as necessidades dos trabalhadores mais velhos. Em vez de valorizados, são muitas vezes invisibilizados ou vistos como ônus para o sistema.

Esse cenário aparece no relato de uma servidora da educação, que denuncia a inexistência de políticas de flexibilização e a naturalização dessa ausência:

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 pensa nisso. [...] Vai ficando mais velha, vai aparecendo dificuldade de saúde, 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]

O depoimento evidencia que a falta de políticas institucionais limita a adaptação das jornadas e reforça uma cultura organizacional que ignora as especificidades da velhice. A ausência de debate entre os próprios servidores contribui para a invisibilidade estrutural do envelhecimento nas práticas de gestão.

4.2.4 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 - etx.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.

4.2.5 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).

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.

4.2.6 Transição para a Aposentadoria

A transição para a aposentadoria é um momento crítico na trajetória de servidoras públicas municipais. Apesar da estabilidade do vínculo público, essa etapa costuma ser marcada por ansiedade, incertezas e sentimentos ambivalentes, muitas vezes agravados pela ausência de planejamento institucional. Segundo Cunha, Scorsolini-Comin e Marin (2023), a falta de preparação pode gerar alterações de humor, doenças psicossomáticas e o medo de perder o status de “estar na ativa”.

Sem estratégias organizacionais estruturadas, muitas servidoras encerram suas carreiras sem reconhecimento institucional e sem suporte psicológico ou orientação financeira, o que intensifica a sensação de isolamento. A aposentadoria, portanto, não representa apenas o fim de um ciclo de trabalho, mas também mudanças na identidade social, no convívio e na condição econômica, com redução de renda e da percepção de utilidade profissional (Carvalho, 2009). Para muitas mulheres, o trabalho é fonte de poder e socialização, em contraste com o ambiente doméstico. Sua perda pode agravar o envelhecimento social e a exclusão.

Mori (2006) observa que o idoso aposentado costuma ser associado à improdutividade e incapacidade. À medida que perde funções sociais e vínculos profissionais, vê esgarçar-se sua rede de relacionamentos, sendo muitas vezes substituído no ambiente familiar e institucional.

O relato de uma servidora sintetiza essa negligência institucional:

P: A instituição, ela oferece apoio ou preparação para a aposentadoria?

R: Não. O que eles puderem dificultar, eles dificultam. Apoio nenhum, pelo contrário, eles dificultam. Dificultam. [TRABALHADORA 4 - etx. 7, CATENDE]

Esse depoimento revela não apenas a ausência de políticas preparatórias, mas uma prática institucional marcada por obstáculos e negligência. Isso reforça a

urgência de políticas públicas específicas para acolher e preparar servidoras na fase pré-aposentadoria, garantindo dignidade no encerramento da carreira.

4.2.7 Ageísmo e Gênero (*Gendered Ageism*)

Apesar do envelhecimento populacional ter ganhado visibilidade nas agendas públicas, ainda há lacunas significativas no enfrentamento do ageísmo, especialmente no trabalho. Rozendo (2016, p. 80) alerta que, “mesmo com o grande reconhecimento do idoso em diversos cenários sociais, pautas importantes [...] ainda não estão sendo devidamente discutidas”, entre elas o ageísmo — uma forma comum de discriminação contra idosos.

A ausência de debate sistemático contribui para a naturalização dessas práticas, dificultando a formulação de políticas institucionais eficazes. No Brasil, essa discriminação assume caráter velado: segundo Teixeira, Souza e Maia (2018, p. 139), “o preconceito contra os idosos ou ageismo apresenta-se com frequência de forma implícita, sutil e institucionalizada”.

Essa sutileza compromete sua identificação por parte de instituições e indivíduos, perpetuando exclusões e desvalorizando os trabalhadores envelhecidos. No ambiente organizacional, o ageísmo gera sofrimento, insegurança e impactos na saúde física e mental dos profissionais mais velhos (Cervera; Schmidt, 2022).

O relato a seguir ilustra essa realidade:

“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]

Esse exemplo evidencia como o ageísmo se expressa nas relações cotidianas, reforçando o desprestígio simbólico e institucional. Combater o problema exige não apenas políticas formais contra a discriminação, mas também a desconstrução das estruturas simbólicas que a sustentam.

4. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo compreender, sob a perspectiva de gênero e da gestão da idade, como se configura o trabalho de mulheres envelhecidas na administração pública municipal da Mata Sul de Pernambuco. Investigou-se se o envelhecimento é considerado nas políticas de gestão de pessoas e como o ageísmo de gênero se manifesta no cotidiano organizacional.

A pesquisa é relevante por dar visibilidade às experiências de servidoras públicas em contextos marcados pela feminização do serviço público e escassez de políticas inclusivas. Os resultados revelam a ausência de práticas estruturadas voltadas à formação continuada, flexibilização da jornada, realocação funcional e apoio à aposentadoria. As entrevistadas relataram exclusões simbólicas e percepções discriminatórias que associam idade à improdutividade e obsolescência.

Entre as limitações, destacam-se o número reduzido de participantes e o recorte geográfico. Sugere-se ampliar a investigação para outras regiões e aprofundar a análise das relações intergeracionais e dos efeitos da presença (ou ausência) de políticas específicas em contextos organizacionais feminilizados.

Referências

- ALLEN, Tammy D.; SHOCKLEY, Kristen M. **Older workers and work–family issues**. 2012.
- ALMEIDA, E. B. de; LIMA-SILVA, T. B.; SUZUKI, M. Y.; MARTINS, D.; ORDONEZ, T. N.; SILVA, H. S. da. Gerontologia: práticas, conhecimentos e o nascimento de um novo campo profissional. **Revista Kairós-Gerontologia**, [S. l.], v. 15, n. Especial13, p. 489–501, 2013. DOI: 10.23925/2176-901X.2012v15iEspecial13p489-501. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/17318>.
- ATKINSON, Carol et al. The expectations and aspirations of a late-career professional woman. **Work, employment and society**, v. 29, n. 6, p. 1019-1028, 2015.
- BARROS, Myriam Moraes Lins de. A velhice na pesquisa socioantropológica brasileira. **Corpo, envelhecimento e felicidade**, p. 45-64, 2011.
- BATISTA, Rafaela Lopes; TEIXEIRA, Karla Maria Damiano. O cenário do mercado de trabalho para idosos e a violência sofrida. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 24, p. e210022, 2021.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Editora Vozes Limitada, 2017.
- BOEHM, Stephan Alexander; SCHRÖDER, Heike Simone; KUNZE, Florian. Comparative age management: Theoretical perspectives and practical implications. **The SAGE handbook of aging, work and society**, p. 211-237, 2013.
- BOHM, Verônica et al. Estratégias de trabalhadores idosos para permanecerem no mercado formal de trabalho. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, v. 29, 2024. Acesso em: jun. 2025.
- BRASIL. *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 17 jun. 2025.
- BUTLER, Robert N. Ageism: A foreword. **Journal of social issues**, v. 36, n. 2, 1980.
- CAMARA, Natacha Bublit. A constitucionalização da readaptação como efetivação do princípio da dignidade da pessoa humana. **REVISTA BRASILEIRA DE DIREITO SOCIAL**, v. 3, n. 1, 2020. Acesso em: jul. 2025.
- CARVALHO, Alessandra Silva. Gestão de pessoas e envelhecimento: sentido do trabalho para o idoso. **XXXIII Encontro da Anpad**, 2009. Acesso em: jun. 2025.
- CEPELLOS, Vanessa. Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 8, n. 1, p. 138-159, 2018.
- CEPELLOS, Vanessa Martines. Feminização do envelhecimento: um fenômeno multifacetado muito além dos números. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 2, p. e20190861, 2021.
- CEPELLOS, Vanessa Martines; TONELLI, Maria José. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 004-021, 2017.

- DE BARROS CERVERA, Daniel Mateus; SCHMIDT, Maria Luiza Gava. Impactos psicológicos do ageismo em idosos e estratégias para prevenção: estudo de revisão. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 11, p. e4349-e4349, 2022.
- CHINA, Diego Leandro et al. Envelhecimento ativo e fatores associados. **Revista Kairós-Gerontologia**, v. 24, p. 141-156, 2021.
- COUTO, Maria Clara P. et al. Avaliação de discriminação contra idosos em contexto brasileiro-ageismo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, p. 509-518, 2009.
- DARDENGO, Cassia Figueiredo Rossi; MAFRA, Simone Caldas Tavares. Os conceitos de velhice e envelhecimento ao longo do tempo: contradição ou adaptação?. **Revista de ciências humanas**, n. 2, 2018.
- DAS DORES, Aline dos Anjos et al. O conceito de interseccionalidade: Contribuições para a formação no ensino superior. **EDUCERE-Revista da Educação da UNIPAR**, v. 17, n. 2, 2017. Acesso em: jun. 2025.
- DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, p. 139-154, 2002. Acesso em: jun. 2025.
- EDGE, Clare Ellen et al. Barriers and facilitators to extended working life: a focus on a predominately female ageing workforce. **Ageing & Society**, v. 41, n. 12, p. 2867-2887, 2021.
- FERIGATO, Sabrina Helena et al. O processo de envelhecimento e a problematização das práticas de saúde no Brasil. **Saúde em debate**, v. 36, p. 86-96, 2023.
- LIBERATTI, Vanessa Moraes; MARTINS, Julia Trevisan; ROBAZZI, Maria Lucia do Carmo Cruz; CARDELLI, Alexandrina Aparecida Maciel; GVOZD, Raquel; TREVISAN, Gabriela Schimitt. Representações sociais da aposentadoria para enfermeiras docentes de uma universidade pública. **Revista de Enfermagem UFPE on line**, Recife, v. 9, n. 11, p. 9699–9705, 2015. DOI: 10.5205/1981-8963-v9i11a10758p9699-9705-2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/revistaenfermagem/article/view/10758>. Acesso em: jun. 2025.
- FERREIRA, Vanessa Nolasco et al. Menopausa: marco biopsicossocial do envelhecimento feminino. **Psicologia & Sociedade**, v. 25, p. 410-419, 2013. Acesso em: jun. 2025.
- FOSSATTI, Emanuele Canali; MOZZATO, Anelise Rebelato. Ageismo nas organizações: qual é o papel da transferência de conhecimento neste contexto? In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 45., 2021, On-line. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2021. Disponível em: <https://anpad.org.br>.
- GARAVAGLIA, Emma; MARCALETTI, Francesco; IÑIGUEZ-BERROZPE, Tatiana. Action research in age management: the quality of ageing at work model. **Work, Aging and Retirement**, v. 7, n. 4, p. 339-351, 2021.
- GOLDANI, Ana Maria. Desafios do "preconceito etário" no Brasil. **Educação & Sociedade**, v. 31, p. 411-434, 2010.
- GONÇALVES, Sheila Aparecida et al. Climatério: percepção das mulheres nessa nova fase da vida. 2012.
- GOULART JÚNIOR, Edward et al. Exigências familiares e do trabalho: um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. 2013. Acesso em: jun. 2025.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; PEREIRA, Marie Françoise Marguerite Winandy Martins. O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de

trabalhadores mais velhos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 188-206, 2020. Acesso em: jun. 2025.

HELAL, D. H.; SILVA, M. A. P.; BATISTA, L. F. Gestão da idade nas organizações: Revisão sistemática da literatura. **HIG: Horizontes Interdisciplinares da Gestão**, v. 9, n. 1, p. 1-23, 2025.

LEÃO, Isis Simões; EULÁLIO, M. C. Velhice e atividade profissional: um estudo sobre qualidade de vida. **Alves, RF, de Psicologia da saúde: teoria, intervenção e pesquisa**, p. 199-216, 2011.

LUTTIGARDS, Polyana Monteiro. Envelhecimento e gestão da idade: Perspectiva e atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas. 2018.

MACHADO, D. C. Flexibilidade do mercado de trabalho: a questão do tempo de trabalho. **Texto para discussão**, v. 62, 2011. Acesso em: jun. 2025.

MANSO, Maria Elisa Gonzalez; GOBBO, Laura Emilia Michelin. A velhice não é uma totalidade biológica: o ageísmo entre estudantes de medicina. **Oikos: Família e Sociedade em Debate**, v. 34, n. 2, 2023. Acesso em: jun. 2025.

MELIOU, Elina; MALLETT, Oliver. Negotiating gendered ageing: Intersectional reflexivity and experiences of incongruity of self-employed older women. **Work, employment and society**, v. 36, n. 1, p. 101-118, 2022. Acesso em: 6 jan. 2025.

NAEGELE, Gerhard; WALKER, Alan. Um guia de boas práticas em gerenciamento de idade. Luxemburgo: **Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias**, 2006.

NASCIMENTO, M. de M. A velhice segundo Simone de Beauvoir: considerações para uma gerontologia do envelhecimento. **Revista Corpoconsciência**, v. 25, n. 3, p. 237-250, 2021.

NUNES, Larissa Soares et al. A análise da narrativa como instrumento para pesquisas qualitativas. **Revista Ciências Exatas**, v. 23, n. 1, 2017. Acesso em: jun. 2025.

DE ABREU OLIVEIRA, Lillian Elizama et al. Menopausa e seus efeitos comportamentais: Como proceder? Revisão de literatura. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 1, p. e12112139479-e12112139479, 2023.

OLIVEIRA, MARCELLE COLARES; DE MOURA, HÉBER JOSÉ. VERA MARIA RODRIGUES PONTE. Acesso em: jun. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Relatório mundial sobre o idadismo*. Genebra: **OMS**, 2021. Disponível em: . Acesso em: jun. 2025.

PAZOS, Priscila de Freitas Bastos; BONFATTI, Renato José. Velhice, trabalho e saúde do trabalhador no Brasil: uma revisão integrativa. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 23, n. 6, p. e200198, 2020. Acesso em: jun. 2025.

PEDRO, Danielli Rafaeli Candido et al. Construção e validação de vídeo educativo sobre gestão da idade do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 47, p. e8, 2022. Acesso em: jun. 2025.

PEDRO, Danielli Rafaeli Candido et al. Age management practices toward workers aged 45 years or older: an integrative literature review. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 18, n. 2, p. 194, 2020.

DE CASTRO PERES, Marcos Augusto. EDUCAÇÃO, TRABALHO E VELHICE: RELAÇÕES POSSÍVEIS?. Acesso em: jun. 2025.

PERONI, Guilherme Gustavo Holz. *O processo de envelhecimento nos estudos organizacionais*. In: **XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021**, Online, 4-8 out. 2021.

- PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACÊDO, Kátia Barbosa. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, n. 26, p. 27-40, 2007. Acesso em: jun. 2025.
- SANTOS, Elaine Cristina Gama dos. Contratação de trabalhadores no setor público municipal: uma projeção da necessidade demográfica por município brasileiro, 2020 a 2030. 2021.
- SILVA, Marcela Fernandes et al. Ageismo contra idosos no contexto da pandemia da covid-19: uma revisão integrativa. **Revista de Saúde Pública**, v. 55, p. 4, 2021. Acesso em: jun. 2025.
- SILVA, Mayara Andresa Pires; HELAL, Diogo Henrique. Age management in the Brazilian context: a theoretical discussion. **Organizations and Markets in Emerging Economies**, v. 13, n. 1, p. 6-25, 2022.
- SILVA, Mayara Andresa Pires. **Envelhecimento e gestão da idade nas organizações**: um estudo de múltiplos casos no Poder Executivo do estado de Pernambuco. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD): Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2023.
- SOUZA, Solange de Cassia Inforzato de; THEODORO, Higor Henrique Paulo; GOMES, Magno Rogério. EFEITO DO ENVELHECIMENTO POPULACIONAL SOBRE O MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL. **Revista Paranaense de Desenvolvimento - RPD**, [S. l.], v. 42, n. 141, 2022. Disponível em: <https://ipardes.emnuvens.com.br/revistaparanaense/article/view/1203>.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo. In: **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo. 2015. p. 175-175.
- VANZELLA, E.; LIMA NETO, E. de A.; SILVA, C. C. da. A TERCEIRA IDADE E O MERCADO DE TRABALHO. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 97–100, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rbcs/article/view/7199>. Acesso em: jun. 2025.
- VIEIRA, Renata Assis; CEPELLOS, Vanessa Martines. Mulheres executivas e seus corpos: as marcas do envelhecer. **Organizações & Sociedade**, v. 29, p. 151-176, 2022.
- ZIGER, Renata; FILIPPIM, Eliane Salete; BELTRAME, Vilma. Perspectivas de carreira para pessoas idosas nas organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, 2017.

36º ENANGRAD