

# O ENVELHECIMENTO POPULACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DA IDADE

---

## Sessão Temática 03: Estado, planejamento e políticas públicas

---

**Resumo:** O presente estudo analisa os desafios e oportunidades do envelhecimento da força de trabalho no serviço público federal brasileiro, com foco no Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A crescente proporção de servidores com idade avançada impacta a gestão pública e exige a adaptação de políticas e práticas de gestão de pessoas. A pesquisa aborda a "Economia da Longevidade", que busca transformar o envelhecimento em oportunidade de desenvolvimento econômico. O PGD surge como uma ferramenta para otimizar a gestão de servidores, incluindo os mais velhos, através de indicadores de desempenho e flexibilidade, como o teletrabalho. São abordadas questões como a adequação das políticas públicas às necessidades de uma força de trabalho envelhecida, a viabilidade do teletrabalho e a eficácia das práticas de gestão de desempenho para promover o desenvolvimento contínuo dos servidores mais velhos. A pesquisa conclui que o envelhecimento da força de trabalho no serviço público é um desafio complexo que exige uma resposta integrada e multidisciplinar. O estudo destaca a importância de adaptar as práticas de gestão de pessoas às novas realidades demográficas e de investir em políticas que estimulem a participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Economia da Longevidade; Envelhecimento Populacional; Serviço Público Federal; Servidores Federais; Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

## LONGEVITY ECONOMY IN THE FEDERAL PUBLIC SERVICE: THE MANAGEMENT AND PERFORMANCE PROGRAM (PGD) AS A TOOL FOR AGE MANAGEMENT

**Abstract:** *The present study analyzes the challenges and opportunities of an aging workforce in the Brazilian federal public service, focusing on the Management and Performance Program (PGD). The growing proportion of older employees impacts public management and demands the adaptation of people management policies and practices. The research addresses the 'Longevity Economy,' which seeks to turn aging into an opportunity for economic development. The PGD emerges as a tool to optimize the management of employees, including older ones, through performance indicators and flexibility, such as teleworking. Issues such as the adequacy of public policies to the needs of an aging workforce, the feasibility of teleworking, and the effectiveness of performance management practices in promoting the continuous development of older employees are addressed. The research concludes that an aging workforce in public service is a complex challenge that requires an integrated and multidisciplinary response. The PGD can be an important tool to optimize the management of older employees, but it needs to be complemented with other policies that promote the inclusion and appreciation of more experienced workers. Additionally, the study highlights the importance of adapting people management practices to new demographic realities and investing in policies that encourage the participation of older workers in the labor market.*

**Keywords:** Longevity Economy; Population Aging; Federal Public Service; Federal Employees; Management and Performance Program (PGD).

---

## ECONOMÍA DE LA LONGEVIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO FEDERAL: EL PROGRAMA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (PGD) COMO HERRAMIENTA EN LA GESTIÓN DE LA EDAD

**Resumen:** *El presente estudio analiza los desafíos y oportunidades del envejecimiento de la fuerza laboral en el servicio público federal brasileño, con un enfoque en el Programa de Gestión y Desempeño (PGD). La creciente proporción de servidores de mayor edad impacta la gestión pública y exige la adaptación de políticas y prácticas de gestión de personas. La investigación aborda la 'Economía de la Longevidad', que busca transformar el envejecimiento en una oportunidad para el desarrollo económico. El PGD surge como una herramienta para optimizar la gestión de los servidores, incluidos los mayores, a través de indicadores de desempeño y flexibilidad, como el teletrabajo. Se abordan cuestiones como la adecuación de las políticas públicas a las necesidades de una fuerza laboral envejecida, la viabilidad del teletrabajo y la eficacia de las prácticas de gestión de desempeño para promover el desarrollo continuo de los servidores mayores. La investigación concluye que el envejecimiento de la fuerza laboral en el servicio público es un desafío complejo que requiere una respuesta integrada y multidisciplinaria. El PGD puede ser una herramienta importante para optimizar la gestión de servidores mayores, pero es necesario complementarlo con otras políticas que promuevan la inclusión y valoración de los trabajadores más experimentados. Además, el estudio destaca la importancia de adaptar las prácticas de gestión de personas a las nuevas realidades demográficas e invertir en políticas que estimulen la participación de los trabajadores mayores en el mercado laboral.*

**Palabras clave:** Economía de la Longevidad; Envejecimiento Poblacional; Servicio Público Federal; Servidores Federales; Programa de Gestión y Desempeño (PGD).

## INTRODUÇÃO

Dentre os maiores desafios demográficos e socioeconômicos do século XXI está o envelhecimento populacional, impulsionando transformações profundas em diversas áreas, incluindo o serviço público federal. A crescente proporção de servidores com idade avançada gera uma série de desafios e oportunidades para a gestão pública, exigindo a revisão de políticas e práticas de gestão de pessoas.

O envelhecimento populacional tornou-se um fenômeno global com impactos econômicos profundos, especialmente nas nações que ainda não atingiram elevados níveis de desenvolvimento. Segundo Felix (2018), em 2050 os idosos representarão 29,18% da população total, sendo 20% destes com mais de 80 anos, demandando serviços de saúde e de cuidados, uma indústria cada vez mais globalizada e mais sofisticada, que se convencionou conceituar como Economia da Longevidade.

O Brasil, que atravessa uma transição demográfica acelerada, enfrenta desafios complexos na gestão desse processo, especialmente no setor público, que abriga uma parcela significativa de trabalhadores em idade avançada. A chamada "Economia da Longevidade", ou "*Silver Economy*", surge como uma abordagem que busca transformar o envelhecimento populacional em uma oportunidade de desenvolvimento econômico, ao invés de tratá-lo meramente como um fardo financeiro.

De acordo com Gomes e Pamplona (2015), o envelhecimento populacional é impulsionado por três fatores principais: o declínio das taxas de fecundidade, o aumento da expectativa de vida e as variações nas taxas de natalidade e mortalidade ao longo das décadas. Esses fatores, combinados, criam um cenário no qual a população idosa se torna cada vez mais significativa em relação à população em idade ativa, impondo desafios não apenas à seguridade social, mas também ao mercado de trabalho, à saúde pública e ao financiamento da economia como um todo.

A "Economia da Longevidade", conforme descrito por Felix (2019), representa um novo paradigma econômico que reconhece as oportunidades derivadas do envelhecimento populacional. Produtos e serviços voltados para as necessidades da população idosa, como a gerontecnologia, podem gerar novas fontes de riqueza e promover o crescimento econômico. A estrutura do consumo e da produção, conforme apontado pelo autor, está em transformação devido às novas demandas de uma sociedade que envelhece, destacando a importância de adaptar-se às necessidades desse público.

No contexto brasileiro, a dinâmica demográfica peculiar, onde o país está envelhecendo antes de alcançar níveis elevados de riqueza, impõe ainda mais urgência na adoção de políticas adequadas. O serviço público federal, que emprega uma parcela significativa de trabalhadores em faixas etárias mais avançadas, é um exemplo claro de onde essa transição demográfica está sendo sentida de forma mais intensa. Segundo Lima (2017), os servidores públicos permanecem na ativa, em média, seis anos após atingirem os requisitos para aposentadoria,

impulsionados pelo abono de permanência. Esse cenário ressalta a importância de políticas de gestão da força de trabalho que considerem as particularidades do envelhecimento.

Dentro desse contexto, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pelo Decreto nº 11.072/2022, surge como uma ferramenta potencial para otimizar a gestão dos servidores públicos, inclusive daqueles em idade avançada. O PGD propõe a utilização de indicadores claros de desempenho e a criação de um ambiente de trabalho mais flexível, possibilitando, por exemplo, a adoção do teletrabalho. A flexibilização das condições de trabalho pode ser particularmente benéfica para trabalhadores mais velhos, que podem continuar a contribuir com sua experiência, ao mesmo tempo em que adaptam suas rotinas às novas necessidades impostas pelo envelhecimento.

O envelhecimento da força de trabalho no serviço público, entretanto, não se limita apenas à questão da permanência dos servidores em cargos por mais tempo. Segundo Tonelli et al. (2019), há uma carência de políticas formalizadas que valorizem o trabalhador mais velho, e essa lacuna revela a necessidade de uma revisão nas práticas de gestão. Além disso, conforme apontado por Felix (2019), as economias que conseguirem adaptar-se mais rapidamente à nova realidade demográfica estarão melhor posicionadas para competir em um mercado global cada vez mais sensível às mudanças populacionais.

Neste estudo, busca-se analisar como o envelhecimento populacional está afetando o serviço público federal brasileiro e de que maneira o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) pode contribuir para a gestão dessa força de trabalho envelhecida. A pesquisa tem como foco central a Economia da Longevidade, explorando o papel que o setor público pode desempenhar na promoção de uma adaptação eficiente a essa nova realidade demográfica. Para tanto, o artigo examinará os impactos econômicos do envelhecimento no serviço público, as políticas existentes e as possíveis melhorias que o PGD pode trazer à gestão da idade.

Ao longo desta investigação, serão abordadas questões como a adequação das políticas públicas às necessidades de uma força de trabalho envelhecida, a viabilidade do teletrabalho como uma solução de longo prazo para a retenção de trabalhadores mais velhos e a eficácia das práticas de gestão de desempenho para promover o desenvolvimento contínuo dos servidores em idade avançada. A análise será complementada por uma revisão das políticas adotadas por outras nações que enfrentam desafios semelhantes, buscando identificar possíveis lições para o Brasil.

Em última análise, este artigo pretende contribuir para o debate sobre como o serviço público federal pode se preparar para os desafios e as oportunidades apresentadas pela Economia da Longevidade, utilizando o PGD como uma ferramenta estratégica para maximizar a produtividade e a eficiência da força de trabalho envelhecida, ao mesmo tempo em que garante um ambiente de trabalho inclusivo e adaptável às novas realidades demográficas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O ENVELHECIMENTO POPULACIONAL E A ECONOMIA DA LONGEVIDADE

Com o aumento da expectativa de vida e o envelhecimento populacional, políticas de aposentadoria e pensões, financiamento de cuidados de saúde, mercado de trabalho, mercado de capitais e o sistema econômico precisam se adaptar à nova realidade (GOMES; PAMPLONA, 2015). Ainda segundo esses autores, a literatura internacional destaca três fatores principais para o envelhecimento das populações: i) declínio da taxa de fecundidade; ii) aumento da expectativa de vida; e iii) variações passadas nas taxas de natalidade e mortalidade (GOMES; PAMPLONA, 2015).

Cabe ressaltar que o envelhecimento das populações não é caracterizado somente pelo aumento isolado da população mais velha e idosa, mas também pelo declínio da população em idade ativa. Sendo assim, a cada geração, as populações mais velhas são substituídas por grupos jovens menos numerosos. Como resultado, tem-se um impacto potencialmente negativo decorrente de uma proporção cada vez menor de pessoas em idade potencial para trabalhar (GOMES; PAMPLONA, 2015).

Esse envelhecimento populacional tem fomentado uma transformação na economia mundial e está provocando, segundo Felix (2019), uma “corrida populacional” no comércio internacional e o desenvolvimento da gerontecnologia<sup>1</sup>. Em resumo, os países capazes de inovar e produzir mais rapidamente os produtos de alto valor agregado que atenderão às necessidades das pessoas idosas e suas famílias, garantirão parcela maior no mercado global (FELIX, 2019).

Por isso, esse tema é fundamental no estudo da economia, ao introduzir novas aplicações para seus instrumentos analíticos básicos, mas, principalmente, por seu caráter multidisciplinar. Para Gomes e Pamplona (2015), nas sociedades que já estão vivenciando o envelhecimento populacional, a maioria dos autores destaca que as políticas voltadas para a manutenção (ou reinserção) dos idosos saudáveis no mercado de trabalho são fundamentais para o crescimento econômico dos países.

A economia da longevidade pode ainda ser definida como “um conjunto de medidas estratégicas propostas pelo Estado para estimular o setor privado e pesquisadores a explorarem as oportunidades suscitadas pelo envelhecimento da população, por meio de inovação, adaptando assim a economia à nova dinâmica demográfica e promovendo o desenvolvimento econômico” (FELIX, 2016, p. 02). Porém, o próprio autor destaca que o conceito da economia da longevidade é uma obra em construção em todos os países, pois trata-se de uma nova interpretação do ponto de vista socioeconômico do envelhecimento populacional, transferindo seu diagnóstico – parcialmente – da coluna dos custos para a das receitas (FELIX, 2019).

Gremaud, Vasconcellos e Toneto Junior (2017) argumentam que a demografia e os estudos populacionais são elementos importantes para a compreensão de problemas econômicos, pois de acordo com a teoria do ciclo de vida, as pessoas consomem ao longo de toda a sua vida, porém não geram renda nos primeiros anos de vida e diminuem muito, em média, a geração de renda em idades mais avançadas. Assim, dependendo de como a população de um país está distribuída entre as diferentes fases do ciclo de vida, essa distribuição populacional tem diferentes consequências econômicas (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JUNIOR, 2017).

Para Felix (2019), a economia da longevidade tem:

“uma abordagem de política industrial relacionada à teoria econômica desenvolvimentista de base marxista-schumpeteriana pela relevância de aspectos de inovação, empreendedorismo, industrialização e crescimento econômico alavancado pelo setor produtivo em detrimento do financista, sobretudo, por seu caráter de perspectiva de solidariedade para garantir autonomia e independência para o sujeito fim, isto é, a população idosa” (FELIX, 2019, p. 17).

No novo-desenvolvimentismo, o Estado ainda pode e deve promover poupança forçada e investir em certos setores estratégicos, mas isso se o setor privado tiver recursos e capacidade empresarial para realizar boa parte dos investimentos necessários (BRESSER-PEREIRA; GALA, 2010). Bresser-Pereira e Gala (2010) argumentam que essa vertente não é protecionista, apenas defende a necessidade de uma taxa de câmbio competitiva para o equilíbrio industrial, supondo que os países de desenvolvimento médio já ultrapassaram o estágio da indústria infante, mas ainda se defrontam com o problema da “doença holandesa”, e por isso precisam neutralizá-la para crescer. Autores neoschumpeterianos e da economia evolucionária baseiam-se sobretudo na rigorosa observação dos fenômenos econômicos, o que denominam como teoria apreciativa, descartando o pressuposto equilíbrio e propõe que há uma coevolução de tecnologias, de estruturas de empresas e de indústrias, tendo a inovação como força motora (SUZIGAN; FURTADO, 2006). O investimento na Economia da Longevidade parece poder contribuir para essa diversificação, bem como para a produção de produtos com alto valor agregado.

Segundo Felix (2007), o Plano de Madri da ONU, significou um enorme avanço no estudo do envelhecimento, ao reconhecer o fenômeno como um êxito da Humanidade e defender sua aceitação com naturalidade, como uma vantagem para o crescimento de sociedades maduras e plenamente integradas. No Brasil, diz Felix (2007), desde 1995, o governo brasileiro mostra-se preocupado com a dinâmica populacional e suas consequências para o desenvolvimento econômico. Porém, se compararmos o Brasil com os países desenvolvidos, estes enriqueceram e depois envelheceram e aqui estamos envelhecendo antes de enriquecer e teremos menos tempo para nos adaptarmos ao novo cenário (FELIX, 2007).

Em 2006 o governo brasileiro, por intermédio do Ministério da Educação constituiu uma Comissão Especial no âmbito da Secretaria de Ensino Superior (Sesu/MEC) para mobilizar a comunidade universitária e despertá-la para o tema do envelhecimento populacional. Porém, embora inúmeras universidades brasileiras mantenham pesquisas sobre o envelhecimento e

apresentem alguma produção relativa à ação das cidades em relação ao idoso, a bibliografia dispersa impede que esses resultados sejam sistematizados e, sobretudo, influenciam de alguma forma a execução de políticas públicas (FELIX, 2007).

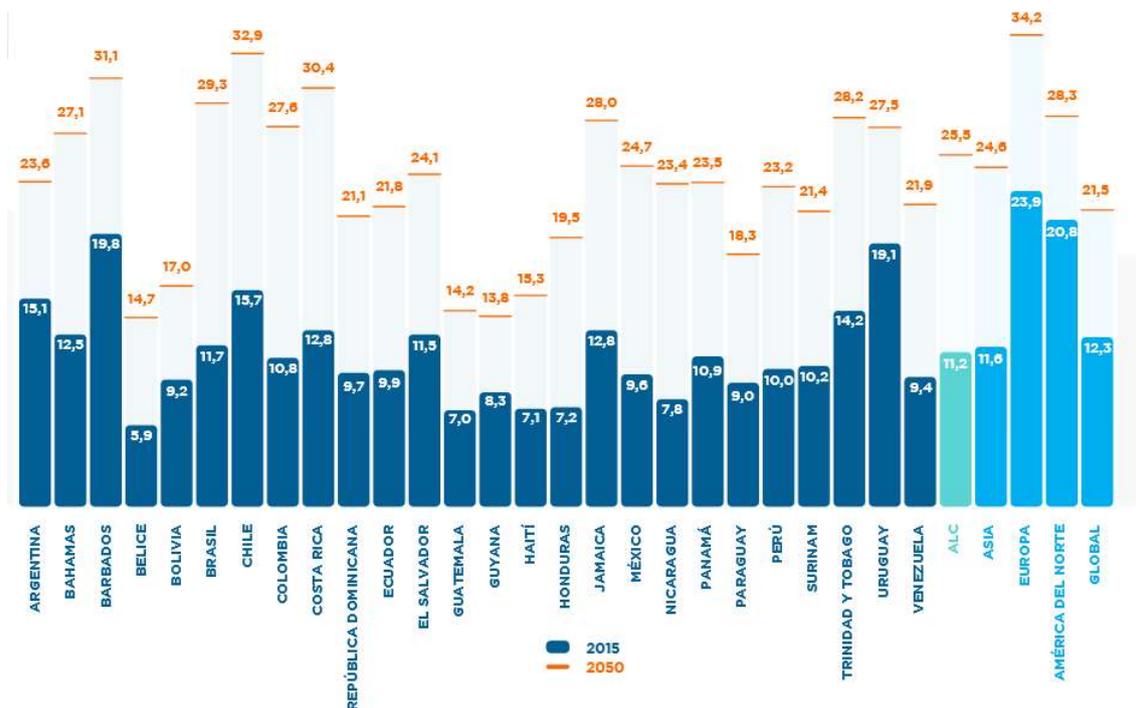
A economia da longevidade começou a dar seus primeiros passos no Brasil em 2007 no ambiente acadêmico, porém, em 2013, o governo brasileiro provou que não entende a silver economy como uma fonte de riqueza, vez que ao constituir uma comissão interministerial denominada “Compromisso Nacional para o Envelhecimento Ativo” não incluiu a participação dos ministérios da área econômica, como o da Fazenda e o do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (FELIX, 2019).

A literatura internacional aponta como setores mais promissores da economia da longevidade os de telecomunicação, teleassistência, financeiro, habitação e/ou construção, transporte, turismo, energia, cultura, educação, infraestrutura, saúde (healthcare), serviços locais, cosméticos e beleza e cuidados de longa duração (FELIX, 2019). Segundo Reinert (2016, apud FELIX, 2018), a economia da longevidade encontra como barreira a falta de um projeto nacional de desenvolvimento capaz de fazer dobrar o atual nível de renda per capita do país e elevar o seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), afirmando ainda que ainda é ignorada a sua capacidade para ajudar o país a alcançar essas metas a partir da geração de riqueza pela própria dinâmica demográfica. Estimativas de consultorias privadas dimensionam o PIB da longevidade em 7,1 trilhões de dólares nos Estados Unidos, configurando-se assim como a terceira maior economia do planeta (FELIX, 2019).

Gomes e Pamplona (2015) argumentam que o impacto econômico do envelhecimento populacional e as suas consequências sobre o mercado de trabalho são evidenciados por meio dos efeitos diretos, indiretos e, ainda, por outros efeitos sobre o crescimento econômico dos países. Segundo Carone et al. (2005), os efeitos diretos do envelhecimento populacional ocorrem sobre: i) a oferta de trabalho; ii) a produtividade do trabalho; iii) a intensidade do capital; iv) a taxa de poupança e o retorno marginal do capital; e v) o progresso técnico e as inovações. Todos os efeitos diretos afetam o PIB per capita e o crescimento do PIB no médio prazo. Já os indiretos ocorrem sobre: i) a taxa de dependência econômica; e ii) os desequilíbrios orçamentários.

A figura 01 mostra a previsão da variação do percentual da população com mais de 60 anos por países da região da América Latina em comparação a outras regiões.

Figura 01: Variação do percentual da população com mais de 60 anos por países da região



Fonte: Okumura et al. (2020)

A queda da população economicamente ativa (PEA) de pessoas com 50 anos ou mais de idade poderia ser explicada pelo grande número de aposentadorias concedidas justamente aos segurados a partir dos 50 anos de idade (FLUMINHAN, 2019). Mas essa não é a causa exclusiva para explicar a queda na PEA das pessoas mais velhas, pois a discriminação etária no mercado de trabalho também concorre para essa diminuição. Ainda segundo Fluminhan (2019), o desemprego a partir dos 50 anos de idade é tão grave quanto o fenômeno da aposentadoria precoce. E não se trata de um desemprego de caráter temporário, mas sim estrutural na medida em que é produzido por fatores que residem no próprio modelo de estruturação da economia. Com efeito, as “mudanças na tecnologia de produção, mediante a mecanização e a automação, bem como nos padrões de demanda dos consumidores, podem tornar obsoletas certas indústrias ou profissões” (CAVALCANTI, 2018, p. 34).

Cooke (2006, apud GOMES; PAMPLONA, 2015) descreve que nos países desenvolvidos está ocorrendo uma queda na participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, em especial, os trabalhadores homens e este declínio precoce de trabalhadores mais velhos é um resultado indesejado, pois interfere diretamente na antecipação dos pagamentos das pensões públicas por períodos mais longos e na necessidade de criação de uma nova legislação para lidar com esta questão.

No Brasil, este fenômeno também é observado no excesso de aposentadorias precoces no país que acaba aumentando o já robusto gasto do país com a Previdência (TINOCO; GIAMBIAGI, 2018). Torna-se relevante nesse caso que a legislação brasileira não condiciona o recebimento de aposentadoria à saída do mercado de trabalho, o que, na prática, acaba sendo um estímulo às aposentadorias precoces (PAIVA; RANGEL; CAETANO, 2016). Mas não

é só, os autores também apresentam outras razões pelas quais o grande número de aposentadorias precoces é problemático: i) um trabalhador se aposentar de forma precoce significa perda de produção quando se compara com o que poderia ser se ele continuasse empregado; ii) o pagamento de aposentadorias precoces representa pressão dupla no fundo público: por um lado, o gasto se eleva pelo pagamento da aposentadoria; por outro, recolhe-se menos tributos, pois o indivíduo não está mais trabalhando; iii) a perda de produtividade decorrente da decisão de se aposentar (quando um trabalhador se aposenta e passa para atividades menos produtivas ou para o setor informal).

A consequência do envelhecimento da população sem políticas públicas adequadas é que o padrão de idade avançada para fins previdenciários não coincide com o padrão observado pelos gestores de recursos humanos, gerando assim uma lacuna socialmente preocupante para aqueles que ainda não atingiram a idade avançada pelo olhar da Previdência Social, mas já estão em idade avançada pelo olhar do mercado de trabalho.

Apesar do repúdio ao etarismo estar previsto na Carta Maior, quando afirma que um dos objetivos fundamentais da República é “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (art. 3o, inciso IV), em pesquisa de campo realizada junto a grandes empresas da região de Campinas, Fluminhan, Serra e Columbu (2019) constataram que em alguns setores existe uma preferência declarada dos gestores de recursos humanos pela contratação de trabalhadores mais jovens por conta de limitações físicas dos mais velhos. Além disso, os gestores admitem que a velhice, de fato, é comumente associada à incapacidade, e muitas vezes não podem evitar o etarismo quando o perfil do candidato já vem delineado pelo setor responsável pela vaga aberta (FLUMINHAN; SERRA; COLUMBU, 2019).

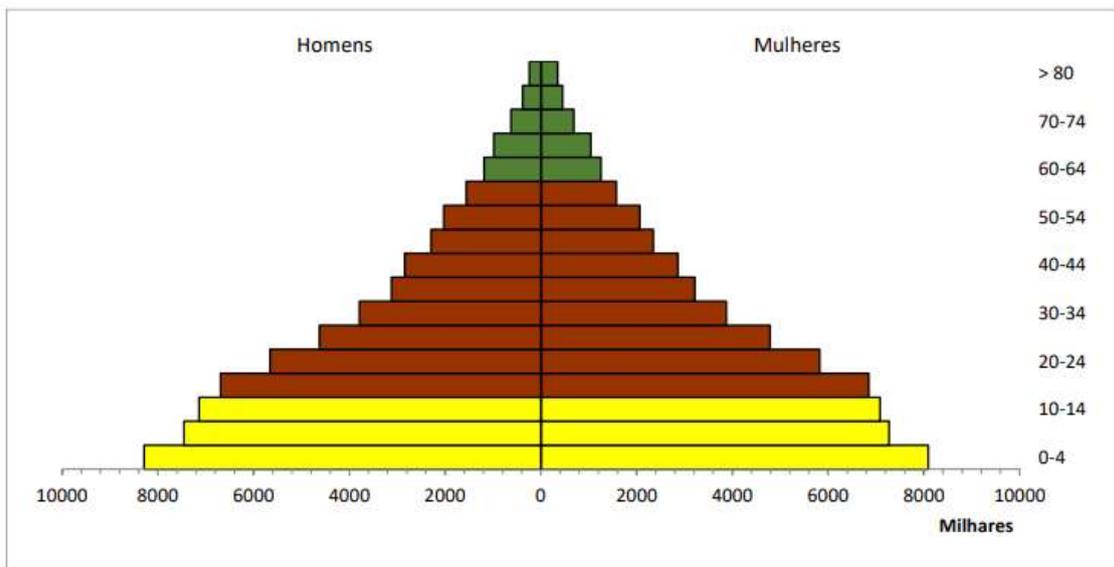
Segundo Karla Giacomini (in BERZINS, 2011, p. 20), as mudanças ocorridas com a informatização, a velocidade na implementação de novas tecnologias e a rapidez no processo de obsolescência das técnicas produtivas e administrativas, têm “dispensado a noção de experiência como valor e enaltecido a versatilidade e a volatilidade dos vínculos como características de personalidade desejáveis para o mundo do trabalho”. Esse novo paradigma, o do tempo no trabalho, traz consigo a tendência de discriminação da mão de obra envelhecida. O trabalhador com mais idade é visto pela sociedade como “improdutivo e sem função econômica” (FALEIROS in BERZINS, 2011) e esta perspectiva é reforçada por uma representação social da velhice “que hierarquiza e polariza os sujeitos em jovens e velhos” (TOTORA, 2008). Segundo Carvalho (2021), para definir os atos discriminatórios sobre adultos mais velhos, frequentemente acompanhados por percepções negativas sobre esses indivíduos no ambiente profissional, utiliza-se o termo *ageism* (ageísmo).

De acordo com Gomes e Pamplona (2015), a dificuldade encontrada por envelhescentes para permanecer no emprego tem incentivado a procura por “rotas alternativas de aposentadoria”, que consistem basicamente no “uso excessivo de benefícios por incapacidade”. Por esse motivo, a aposentadoria por invalidez merece atenção pelo perfil de seus beneficiários. Em

2017, 59% das aposentadorias por invalidez foram para pessoas entre 50 e 64 anos de idade; em 2008 eram 55% (FLUMINHAN, 2019).

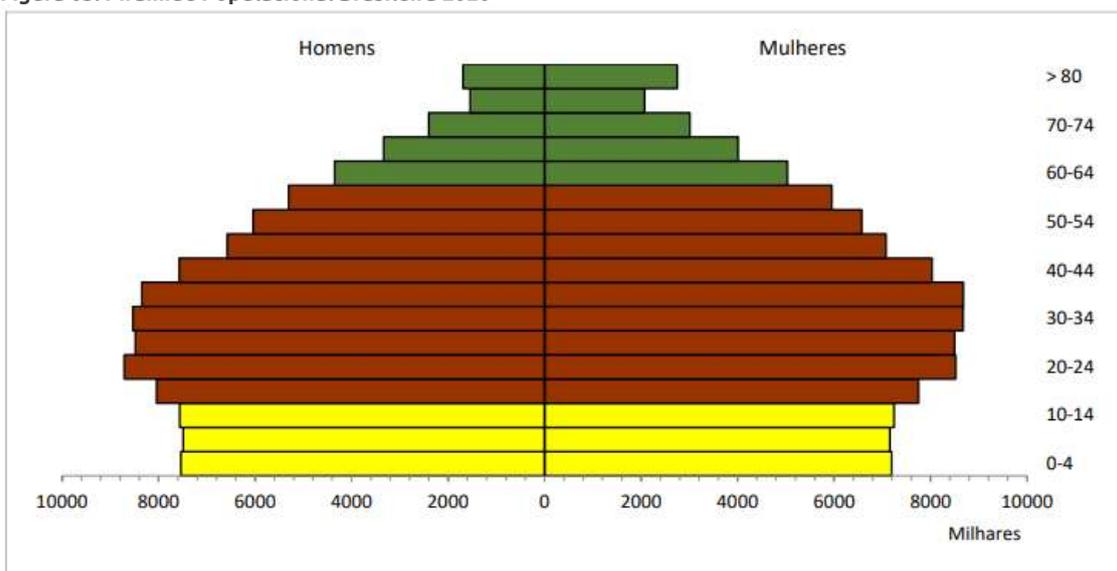
Segundo Tinoco e Giambiagi (2018), apesar dos montantes já elevados e de uma trajetória recente de aumento considerável, o maior problema referente aos gastos previdenciários é a perspectiva futura, em razão da estrutura demográfica do país. Em 2010, por exemplo, a população brasileira na faixa entre 20 e 64 anos representava 58,9% do total, enquanto aquela na faixa acima de 65 anos respondia por apenas 6,8% do total; em 2060 a previsão da população acima de 65 anos é chegar a 26,8%, enquanto aquela entre 20 e 64 anos recuará para cerca de 55,4% (TINOCO; GIAMBIAGI, 2018). Na prática, isso significa que, se em 2010 havia mais de oito pessoas em idade de trabalhar para cada idoso, em 2060 esse número estará próximo a dois, fazendo com que haja muito menos trabalhadores contribuindo. Nas figuras 02, 03 e 04 a seguir, apresenta-se o histórico e a projeção do Ministério do Trabalho e Previdência (MTP, 2022) a respeito da pirâmide etária no Brasil:

**Figura 02: Pirâmide Populacional Brasileira 1980**



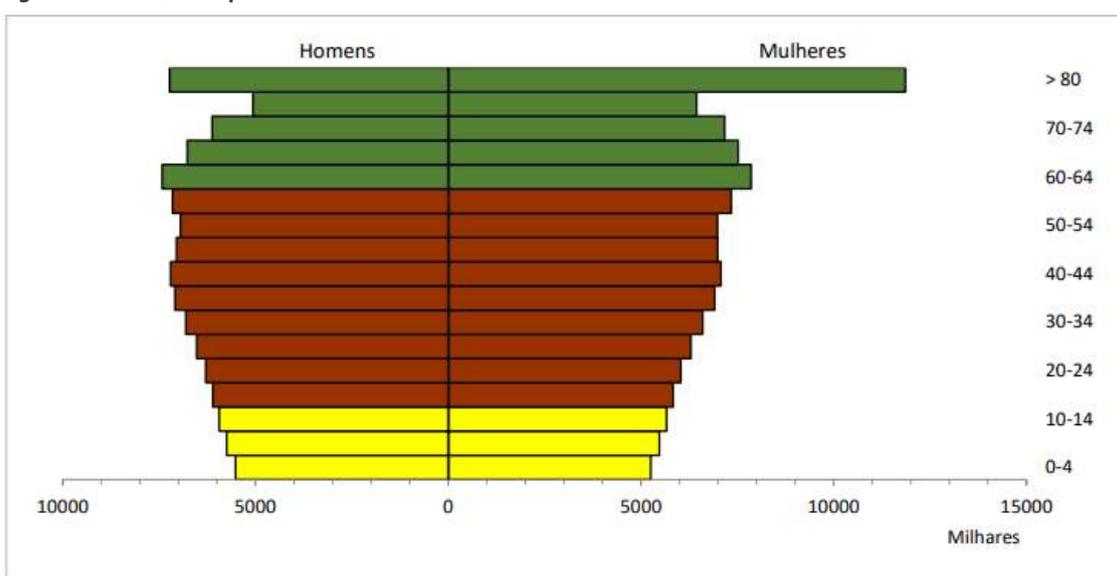
Fonte: IBGE; Elaboração: SPREV/MTP

Figura 03: Pirâmide Populacional Brasileira 2020



Fonte: IBGE; Elaboração: SPREV/MTP

Figura 04: Pirâmide Populacional Brasileira 2060



Fonte: IBGE; Elaboração: SPREV/MTP

Para Fontoura e Piccinini (2014, p. 14), com o envelhecimento da força de trabalho em todo o mundo, “não basta discutir ações que visem manter o trabalhador que envelhece no mercado de trabalho ou fazer com que retorne se no dia a dia de trabalho não lhe forem oferecidas condições de trabalho saudáveis e decentes”.

No campo da Psicologia, uma teoria bastante reconhecida é a perspectiva life span de envelhecimento, desenvolvida por Baltes (1987, apud NERI, 2006), que consiste na ideia de desenvolvimento ao longo de toda a vida; assim, o desenvolvimento/envelhecimento seria

um processo contínuo, multidimensional e multidirecional de mudanças influenciadas por questões genéticobiológicas e socioculturais de natureza normativa e não-normativa, marcado por ganhos e perdas concorrentes e por interatividade indivíduo-cultura e entre os níveis e tempos das influências (NERI, 2006). Ainda sobre essa teoria, Loth e Silveira (2014), defendem que a velhice não pode ser reduzida a um evento único (cronológico), que desconsidera variáveis como a história, a cultura e o lugar; assim, o sujeito envelhecendo é observado pela perspectiva de curso de vida que busca descronologizar a velhice e o envelhecimento. Por essa perspectiva, o conceito de velhice tem elementos biológicos, psicológicos e socioculturais que se interseccionam com outras dimensões sociais, como gênero, classe social e o período histórico (SILVA et al., 2021).

Porém, de acordo com Taylor et al. (2016), são poucos os estudos acadêmicos na área de gestão ou da psicologia organizacional que se debruçam sobre a vida laboral tardia ou a continuidade do trabalhador idoso no trabalho; com isso, pouco se sabe de fato sobre as atitudes, motivações e comportamento das pessoas mais velhas no trabalho. A diversidade desafia a área de gestão de pessoas a gerar políticas de incentivo e desenvolvimento para trabalhadores altamente diferentes, inclusive no que se refere às gerações às quais pertencem. Ainda, a diversidade implica em atender as demandas específicas de um conjunto de trabalhadores mais velhos, que tende a se manter ativa e trabalhando. Além da mudança na economia, na globalização e na diversidade (etária, cultural, de gênero, entre outros), o uso em larga escala da tecnologia da informação, também vem transformando processos centrais da área de gestão de pessoas e modificando a configuração do trabalho (LUTTIGARDS, 2018).

Silva e Helal (2024) definem gestão da idade como:

*“as políticas e práticas que contemplam o aumento da representação de indivíduos de diferentes idades na organização, da sensibilização das equipes aos estereótipos e ageísmo, além de promover a comunicação e colaboração intergeracional, com o objetivo de mudança cultural em direção a uma organização diversa e inclusiva, e surgem da necessidade de diversidade e inclusão, combatendo estereótipos negativos atribuídos aos trabalhadores mais velhos” (HELAL; VIANA, 2021, p. 184).*

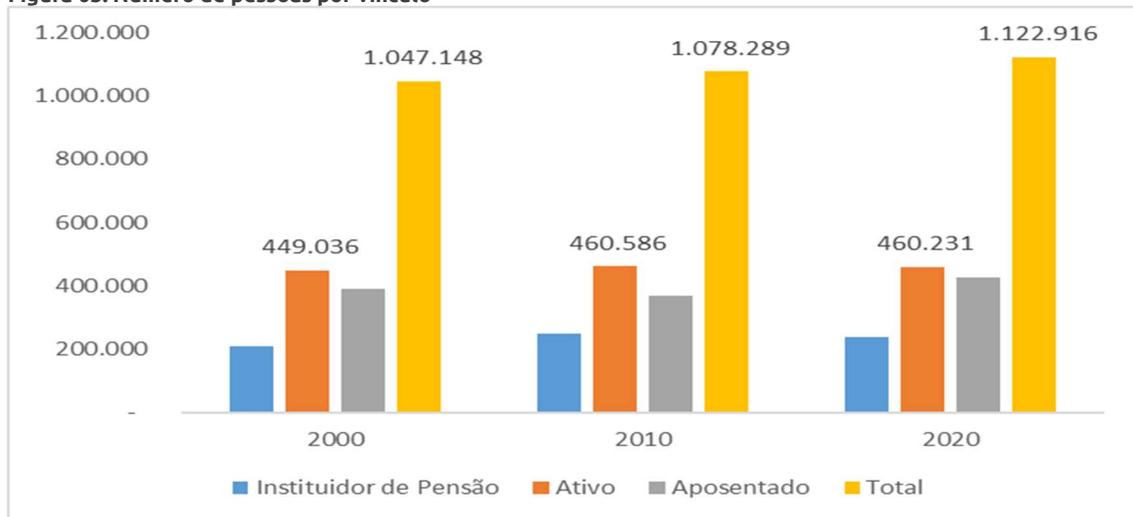
Armstrong-Stassen (2008) mostra que o reconhecimento e o respeito são vitais para reter trabalhadores mais velhos e que as organizações devem garantir acesso a treinamento e desenvolvimento, criando um ambiente de aprendizagem contínua adaptado às necessidades dos mais velhos.

## O SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

Segundo Pochmann (2008), o estoque de empregos públicos em relação ao total da população partiu de 1,2%, em 1940, para 5,1%, em 2000, chegando a 5,48%, em 2008. A expansão das atribuições do Estado brasileiro a partir da Constituição Federal de 1988 é o fator mais relevante para explicar a ampliação do conjunto da população empregada pelo setor público. Na figura 05, é possível observar o aumento no número de ativos entre 2000 e

2010 com uma pequena redução em 2020. Já o total de pessoas nos três vínculos analisados, aumentou em mais de 75 mil vidas em 20 anos.

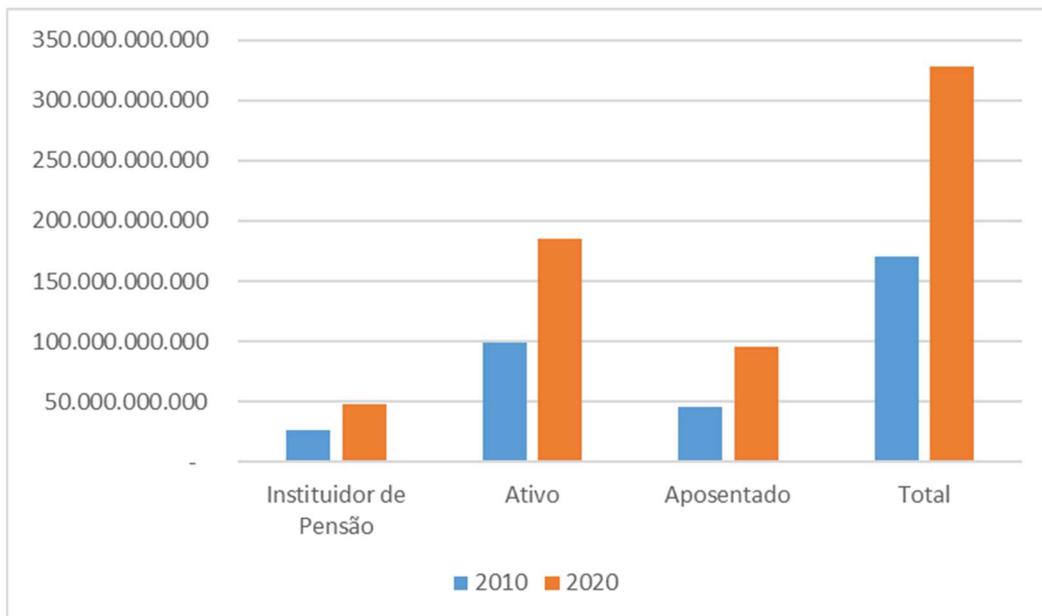
**Figura 05: Número de pessoas por vínculo**



Fonte: elaboração própria com dados do MGI (2024).

Esse aumento se reflete nas despesas com pessoal que, na última década, cresceu 92% no total dos vínculos analisados, conforme mostra a figura 06:

**Figura 06: Despesa por vínculo**

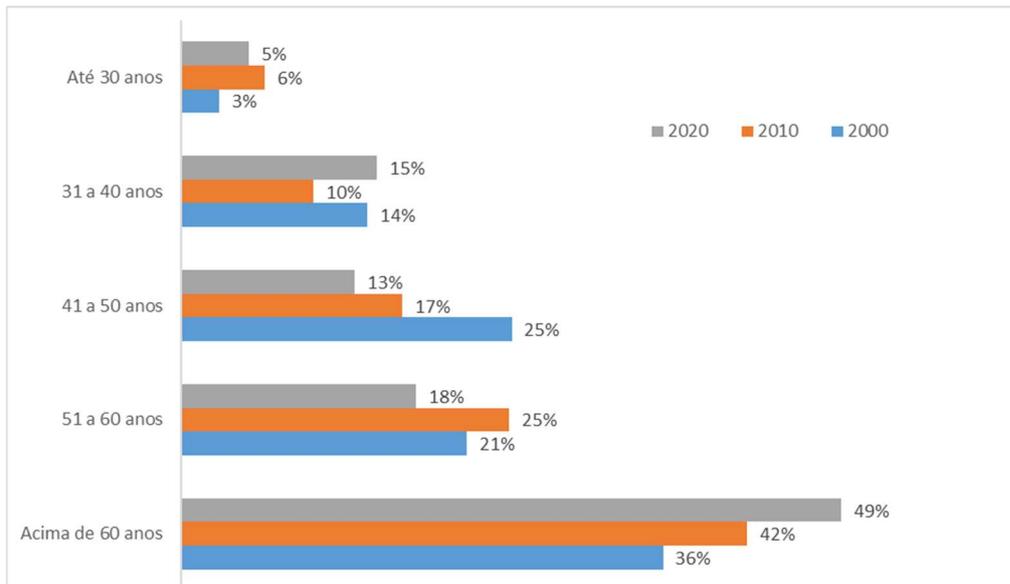


Fonte: elaboração própria com dados do MGI (2024).

Nas últimas duas décadas, o perfil dos servidores públicos federais vem passando por transformações substanciais. É clara a demanda por servidores mais qualificados tendo em vista o crescente recrutamento de servidores para cargos de nível superior via concursos públicos, em contraste à estabilização da contratação de funcionários para cargos de nível médio e fundamental (PALOTTI; FREIRE, 2015). Na figura a seguir apresenta-se o gráfico demonstrando o aumento de servidores ativos por faixa etária, com destaque ao percentual

de servidores acima de 60 anos que, em 20 anos, aumentou de 36% para 49% da força de trabalho.

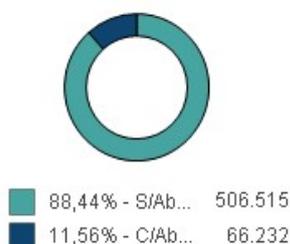
**Figura 07: Servidores ativos por faixa etária por ano**



Fonte: elaboração própria com dados do MGI (2024).

No serviço público, o envelhecimento da força de trabalho é particularmente notável, onde concurso público e aposentadoria tardia resultam em uma grande porcentagem de trabalhadores mais velhos. Lima (2017) apresenta que os servidores passam, em média, seis anos e meio recebendo o abono de permanência e tal incentivo financeiro é o fator mais importante na decisão de continuar trabalhando. Criado como um atrativo para o servidor que já poderia ter se aposentado, o abono é pago ao servidor público efetivo que opta por continuar na ativa. O valor é equivalente à contribuição previdenciária: 11% da remuneração. Na figura a seguir apresenta-se o percentual de servidores que recebem abono de permanência em agosto de 2024, lembrando que todos esses servidores podem se aposentar a qualquer momento, correspondendo a 11,6% da força de trabalho do serviço público federal.

**Figura 08: Percentual dos servidores ativos que recebem abono de permanência**



Fonte: MGI (2024).

Pelas características do RPPS, que abrange somente o servidor público titular de cargo efetivo, a prorrogação da idade para a aposentadoria pode até frustrar algumas expectativas de direito, mas não submete aquele que trabalha ao risco de ficar, em condições normais, sem renda durante o prolongamento inesperado da vida ativa, posto que o servidor goza da

estabilidade prevista no art. 41 da Constituição. No caso do RGPS, entretanto, a frustração pode ser bem maior. Primeiramente, porque nas relações de emprego não existe a garantia legal de continuidade. Em segundo lugar, porque o setor privado nem sempre acolhe com facilidade a mão de obra envelhecida. Portanto, aqui a frustração não é apenas com o adiamento da aposentadoria. Existe também o receio do desemprego (FLUMINHAN, 2019).

Porém, a permanência dos servidores “aposentáveis” na ativa não é sinônimo de sucesso, vez que, nas organizações, ainda são escassas políticas formalizadas que valorizem o trabalhador mais velho, revelando que a presença desses profissionais ainda não é amplamente considerada na gestão contemporânea (CEPELLOS, 2018; TONELLI et al., 2019). Carvalho (2021) argumenta que é necessária uma política de gestão de pessoas idosas para que sua capacidade laboral seja efetivamente aproveitada. Porém, práticas orientadas que aprimoram a gestão do servidor público maduro, notadamente nos aspectos relacionados ao processo de recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e aposentadoria, são raramente implementadas no âmbito da burocracia estatal brasileira (CARVALHO, 2021).

Em pesquisa realizada com funcionalismo acima de 60 anos do Poder Executivo Federal e servidores que ainda se encontram em exercício funcional, praticando expediente nas organizações públicas, Carvalho (2021) constatou que os servidores públicos federais idosos não se percebem discriminados em função da sua idade. Os entrevistados relataram ainda que suas atividades são vistas como de maior importância dentro da instituição em que atuam, bem como não se sentem, de forma geral, menos valorizados que servidores mais jovens (CARVALHO, 2021).

Mendes (2012), em sua pesquisa com envelhescentes, verificou que as inserções sociais e preocupações políticas mobilizam essas pessoas a almejar mais e que sentem necessidade de aprender e continuar aprendendo, ter direito a lazer cultural e esportivo, atuar efetivamente em entidades, fazer parte de comunidades virtuais, defender suas causas político-sociais, e ser, sobretudo, cidadãos.

## O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD)

O Programa de Gestão e Desempenho, PGD, visa aprimorar o desempenho dos servidores públicos e a eficiência da administração pública (BRASIL, 2022), e esse aprimoramento é proposto pelo estabelecimento de critérios e métricas claras para avaliar o desempenho dos servidores e na identificação de oportunidades de desenvolvimento e melhoria. Sua implementação é facultativa e, segundo o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI, 2024b), em maio de 2024, 164 órgãos e entidades estavam com o PGD em execução, o que representa mais de 76% da Administração Pública Federal.

O programa foi implementado com o Decreto nº 11.072/2022 e possui, entre outros critérios: os tipos de atividades que poderiam ser realizadas por meio dos planos de trabalho; o quantitativo de vagas que deveria ser observado; as vedações à participação; as discussões sobre o nível de produtividade a ser buscado; o conteúdo a ser observado nos termos de

ciência e responsabilidade; os prazos de antecedência mínima para convocação e comparecimento; além de versar explicitamente sobre o teletrabalho no Exterior (BRASIL, 2022).

A IN 24/2023 aprimorou a implantação de mecanismos de gestão por resultados, tornando melhores os instrumentos, as rotinas e os compromissos que precisam ser firmados para extrair resultados ainda mais expressivos com a execução do programa, conforme parâmetros previstos no Decreto nº 11.072/2022 (MGI, 2024b). Essa IN também define o programa como “indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais” (BRASIL, 2023).

O programa foi atualizado pela IN 21/2024, que estabeleceu regras específicas durante o estágio probatório, decretou a “carência” de 6 meses quando da mudança institucional de um servidor e trouxe a obrigatoriedade do servidor em teletrabalho apresentar número de telefone atualizado (BRASIL, 2024b).

O PGD permite a definição de metas individuais ou de equipe, avaliação periódica do progresso em relação a essas metas e a promoção de ações de desenvolvimento profissional para os servidores. Apesar de não se resumir ao teletrabalho, esta parece ser a característica mais positiva aos servidores na adesão ao programa. Segundo Hau e Todescat (2018), estudos evidenciam que o teletrabalho tem trazido vantagens tanto para as organizações quanto para os teletrabalhadores e a sociedade em geral. Entre os benefícios mais notáveis destacam-se a diminuição dos custos relacionados à infraestrutura física, o aprimoramento da qualidade de vida dos funcionários, o incremento da eficiência, a otimização do uso do tempo, o acompanhamento das mudanças provocadas pelas tecnologias de informação e comunicação, a diminuição da ausência no trabalho (absenteísmo), a ampliação da área geográfica para a seleção de pessoal, a continuidade operacional em situações de desastres ambientais, e a possibilidade de operar durante 24 horas, entre outros (HAU; TODESCAT, 2018).

Outra crítica, esta feita por Souza (2023), é que o PGD seria a uberização do serviço público federal. A autora constrói uma discussão crítica sobre este programa, e aponta algumas consequências, tais como: “potenciais efeitos sobre a saúde física e mental do trabalhador advindos de um modelo de gestão baseado no controle rigoroso de processos e metas; maior dificuldade para o mapeamento e controle dos fatores de risco em função da pulverização dos ambientes de trabalho; e a desresponsabilização do empregador quanto à garantia dos meios de sua realização” (SOUZA, 2023).

Porém, para o Governo Federal, o PGD assume um papel crucial na administração pública, fomentando o desenvolvimento profissional dos colaboradores e impulsionando o alcance dos objetivos estratégicos da organização (BRASIL, 2024a). Para uma avaliação abrangente e imparcial do Programa, é fundamental adotar uma abordagem sistemática e multifacetada, ponderando os diversos aspectos que contribuem para a sua efetividade.

Freitas (2015) defende o direito fundamental à administração pública eficiente e eficaz, proporcional cumpridora de seus deveres, com transparência, sustentabilidade, motivação proporcional, imparcialidade e respeito à moralidade, à participação social e à plena responsabilidade por suas condutas omissivas e comissivas. O autor aponta ainda, que o direito fundamental à boa administração é o somatório de direitos subjetivos públicos à administração pública transparente, sustentável, dialógica, imparcial, proba, respeitadora da legalidade temperada, e preventiva (FREITAS, 2015).

Para este estudo, utilizam-se dois conceitos de Governança Organizacional aplicada aos Órgãos e Entidades Públicas, uma descrita por Paludo e Oliveira (2021) apresentada a seguir:

“o sistema que, em harmonia com as normas e princípios vigentes e preservado o interesse público-social, assegura às partes interessadas o governo e o direcionamento estratégico da sua instituição, o monitoramento e controle do desempenho da administração, o gerenciamento dos riscos, a busca e a avaliação dos resultados, a garantia de transparência e accountability, e a responsabilização dos agentes com poder de decisão”. (PALUDO; OLIVEIRA, 2021, p. 12 - grifo nosso)

E outra definição apresentada pelo TCU:

“É a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas”. (TCU, 2015, p. 15)

Um conceito ainda em construção, mas de grande valia para este estudo é o de Governança de Pessoas, definida pelo TCU (2015) como:

“conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas.” (TCU, 2015, p. 02)

Este conceito agrega ao discutir onde se encontra a governança e a gestão do PGD nas instituições pois estes dois conceitos são complementares e interdependentes, porém não são sinônimos: governança refere-se à definição do que deve ser executado (direcionamento), e gestão refere-se ao modo como se executa o que foi definido (TCU, 2015).

Em resumo, PGD é uma política pública que projeta melhorar a eficiência, a transparência e o desempenho de organizações governamentais visando atender às necessidades da sociedade de forma mais eficaz, considerando a melhoria da qualidade de vida de seus servidores, envolvendo avaliação de desempenho, definição de metas, monitoramento de resultados e outras práticas de gestão para melhorar o funcionamento das instituições públicas e apresentar transparência em seus números e andamento de implementação. Segue o questionamento: o PGD pode contribuir como ferramenta de gestão na gestão de idade dos servidores públicos federais?

## DISCUSSÃO

Para Fluminhan (2019), o rápido avanço das tecnologias, o custo mais elevado da mão de obra a partir dos 50 anos de idade e a redução da capacidade física pelo processo natural de envelhecimento, são fatores que podem colaborar para uma maior vulnerabilidade do trabalhador mais velho, especialmente o de baixa escolaridade e com mais dependência da força física.

A Agência Brasil (2023) apresenta que, uma pesquisa da empresa Ernst & Young e agência Maturi de 2022, realizada em quase 200 empresas no Brasil, mostrou o perfil do mercado de trabalho para pessoas com mais de 50 anos. A maioria das companhias pesquisadas têm de 6% a 10% de pessoas com mais de 50 anos em seu quadro funcional. Segundo o estudo, 78% das empresas consideram-se etaristas e têm barreiras para contratação de trabalhadores nessa faixa de idade. Carvalho (2021) defende que a discriminação em relação aos profissionais mais velhos deve ser combatida, uma vez que são taxados como mais resistentes às novas tecnologias, menos produtivos e mais custosos vez que, em médio prazo, a solução para a escassez de mão de obra no serviço público brasileiro será os trabalhadores dessa faixa etária.

Além da necessidade de se ter um acompanhamento da saúde ao longo da vida laboral, para que a mão-de-obra sênior permaneça disposta e apta a continuar atuando, as empresas também precisam entender que os profissionais seniores compõem uma população com uma vasta experiência que deve ser valorizada e melhor utilizada para que os ambientes laborais sejam mais diversos e inovadores, porém o que se vê no Brasil são trabalhadores saindo mais cedo e alguns não por aposentadoria, mas porque ficam sem trabalho pelas barreiras impostas pelo preconceito (SST NOTÍCIAS, 2021).

A sociedade não se beneficia com o descarte da envelhecimento, pois, além desta ser capital cultural, é também, conforme examinado, fator de desenvolvimento econômico. Integrantes da sociedade de consumo, os envelhecidos são participantes do capital social e estão a reivindicar cidadania e justiça social, o que justifica a necessidade de se melhor compreender as novas gerações de envelhecidos e suas reais necessidades.

A literatura existente sobre o envelhecimento no setor público tende a abordar temas como aposentadoria, transmissão de conhecimento e desafios de recrutamento, mas muitas vezes carece de uma análise profunda no contexto de países em desenvolvimento (SILVA; HELAL, 2019). Segundo Felix (2019), em grande parte da Europa, com a França como referência, Estados Unidos, Canadá e Japão, a academia já supre o setor privado com relevante conhecimento para fomentar a economia da longevidade dentro de uma estratégia de política industrial adotada pelos governos.

Fluminhan (2019) destaca que inexistem medidas de estímulo para a permanência no emprego ou para a contratação de trabalhadores mais velhos, porém, no serviço público federal existe o Abono de Permanência, uma prática de retenção do Governo Federal e um dos principais motivos da permanência de servidores “aposentáveis” na ativa, conforme

pesquisa realizada por Carvalho (2021). Ainda nesta pesquisa, constatou-se que o abono permanência sofre críticas de alguns gestores porque não privilegia profissionais com base em resultados entregues, apenas aqueles com tempo de serviço suficiente para se aposentar, fazendo com que muitas vezes servidores permaneçam na ativa sem haver qualquer mecanismo que discipline a falta de entregas e resultados (CARVALHO, 2021).

Segundo Fontoura e Piccinini (2014), o desejo de continuar trabalhando, possivelmente, está ligado à importância que o trabalho tem na vida dos sujeitos. O trabalho se configura como um espaço central para desenvolvimento do sujeito, no qual se constrói uma identidade e através do qual são construídos laços sociais. Somado a isso, há o fato de que a vida após o tempo do trabalho não é culturalmente discutida, sonhada, planejada. Para muitos, a saída deste mundo é vislumbrada como perda de identidade, de laços sociais e, até mesmo, de valor social, o que faz com que muitos compreendam a extinção do trabalho em suas vidas como um malefício (LUTTIGARDS, 2018).

Silva et al. (2021) argumentam que, apesar da importância dos estudos sobre gerações no ambiente organizacional, é fundamental que as organizações estejam atentas, sobretudo, às características e às demandas dos seus trabalhadores para além de um recorte geracional, considerando a heterogeneidade inerente à força de trabalho. Além disso, os mesmos autores, defendem que a formação das equipes intergeracionais deve ser considerada no contexto organizacional como uma estratégia de mitigação do ageísmo, mas esta formação não deve ser meramente baseada em classificação geracional, mas considerando também a diversidade que demarca a força de trabalho, como outras características sociodemográficas, experiências profissionais, competências, conhecimentos, atributos comportamentais, entre outros aspectos (SILVA et al., 2021).

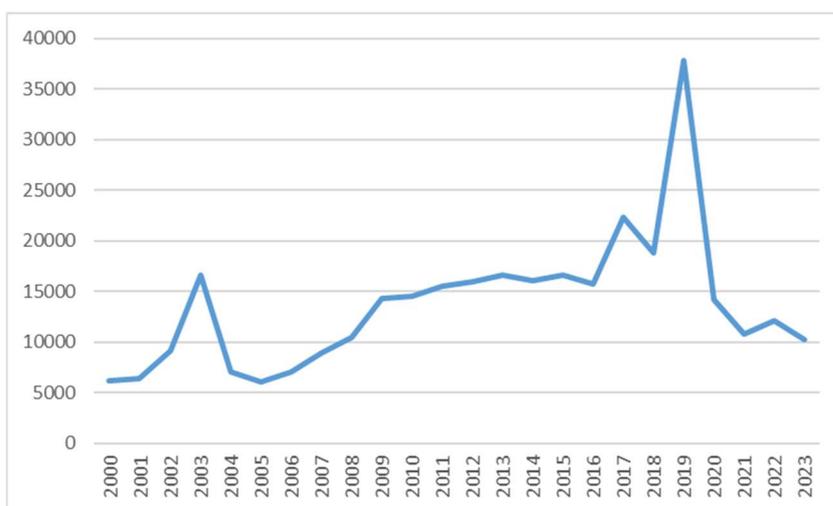
Apesar das preocupações e indicações da academia, o que Luttigards (2018) encontrou em sua pesquisa com 54 empresas de diversos segmentos foi que as percepções e atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas sobre o envelhecimento dos trabalhadores estão fortemente atravessadas pelas representações sociais negativas da velhice e por uma visão organicista do desenvolvimento humano, que promove a velhice como uma etapa de declínio. Adicionalmente identificou-se que poucas são as organizações que realizam alguma prática direcionada para a gestão da idade, e as que realizam, a prática mais disseminada foi o programa de preparação para aposentadoria (LUTTIGARDS, 2018).

Além disso, a autora também descreve que “os profissionais de gestão de pessoas conhecem de forma muito superficial e estereotipada o trabalhador idoso, o que se revela na baixa clareza identificada sobre as possibilidades de atuação direcionadas para este trabalhador” (LUTTIGARDS, 2018, p. 96), e que esses profissionais “ora não identificam o trabalhador idoso como sujeito envelhecido, com características próprias da idade, ora o identificam como defasado (em termos de competências e em relação a novas tecnologias) ou debilitado (em termos cognitivos, físicos e relacionais)” (LUTTIGARDS, 2018, p. 96).

Um serviço público profissionalizado exige um corpo de funcionários treinado, apropriado das nuances da burocracia e com capacidade inovativa para superar barreiras que se impõem no trajeto da consecução de ofertar serviço público eficiente e com qualidade, finalidade primordial do aparato estatal (OLIVER, 1991).

O envelhecimento dos servidores públicos federais implica em um número crescente de aposentadorias (vide figura 09) e esse cenário afeta a capacidade do Estado de repor a força de trabalho qualificada, resultando em desafios de continuidade no atendimento ao público e na execução de políticas públicas. A perda de conhecimento acumulado deve ser observado com atenção e o serviço público federal precisa se preparar para essa transição, tanto por meio de políticas de capacitação para novos servidores, como pela retenção de servidores mais velhos em atividades que garantam a transmissão desse saber. Seguindo a pesquisa de Cepellos, Tonelli e Aranha (2013 apud CARVALHO, 2021, p. 117) “as práticas de gestão da idade são condutas que visam minimizar os efeitos do envelhecimento do profissional nas organizações e minimizar as barreiras etárias”.

**Figura 09: Número de aposentadorias nos últimos 23 anos**



Fonte: elaboração própria com dados do MGI (2024).

Neste cenário, o PGD pode contribuir para que o desempenho destes servidores possa ser acordado e mensurado de acordo com os planos traçados. Esses planos podem e devem levar em consideração as especificidades dos servidores em idade mais avançada, para que as metas sejam factíveis, e também podem permitir que servidores públicos mais idosos permaneçam ativos no trabalho, mesmo com limitações físicas, beneficiando-se da modalidade de teletrabalho. Além disso, o PGD pode ser utilizado para o desenho de políticas voltadas para a adaptação do ambiente de trabalho e das condições laborais para os servidores mais velhos, garantindo um ambiente inclusivo e produtivo. Adicionalmente, o programa permite a criação de planos de trabalho personalizados, com metas ajustadas às capacidades físicas e intelectuais de servidores mais experientes, garantindo que o desempenho desses profissionais seja avaliado de maneira justa e realista.

O uso do PGD como ferramenta na gestão da idade vem ao encontro de estudos apresentados por Luttigards (2018):

- Truxillo, Cadiz e Hammer (2015), em estudo que visou apoiar a intervenção com uma força de trabalho que envelhece, apresentaram onze categorias de intervenção voltadas a trabalhadores mais velhos, das quais destacam-se para este estudo: a segunda categoria, que diz respeito ao redesenho do trabalho (atividade de mentoria e diminuição da variabilidade de tarefas realizadas); a quarta categoria de intervenção de práticas de recursos humanos de suporte à idade (flexibilidade de práticas de recursos humanos); e a quinta categoria, que sugere políticas de suporte à vida laboral (arranjos flexíveis de trabalho, trabalho de meio período, teletrabalho);

- Armstrong Stassen (2008), identificou 28 práticas relevantes para o trabalhador maduro, que refletem sete estratégias de recursos humanos: 1) opções flexíveis de trabalho; 2) desenho de trabalho; 3) treinamento para trabalhadores maduros, 4) treinamento para os gerentes desses trabalhadores; 5) avaliação de desempenho; 6) compensação e 7) reconhecimento e respeito;

- Lazazzara e Bombelli (2011) apresentam boas práticas para gestão estratégica da idade e indicam as seis principais estratégias da área de gestão de pessoas na gestão da idade: 1) recrutamento; 2) treinamento, desenvolvimento e aprendizado; 3) mudanças internas de carreira e trabalho (desenho de trabalho); 4) flexibilidade no trabalho e modernização no trabalho; 5) transição para a aposentadoria e 6) desenho do ambiente de trabalho (aspectos ergonômicos, adaptativos, de acessibilidade) e promoção de saúde. Especificamente sobre a estratégia de flexibilização no trabalho, Lazazzara e Bombelli (2011) comentam que esta diz respeito a uma rotina adaptada às necessidades que possam surgir nesse período de vida, com mais intervalos, menos horas trabalhadas e, até mesmo, menos dias trabalhados por semana, aposentadoria parcial, licenças, entre outros.

Sendo assim, o envelhecimento da força de trabalho no setor público federal exige medidas de gestão que considerem as necessidades específicas dos servidores mais velhos. O PGD surge como uma solução eficaz, permitindo a personalização de metas e planos de trabalho que atendam às capacidades físicas e intelectuais desses profissionais, contribuindo para sua permanência no serviço ativo. Além de garantir um ambiente de trabalho inclusivo, o programa pode ajudar a mitigar os desafios associados à aposentadoria e à perda de conhecimento, fortalecendo a gestão da idade no serviço público.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

À medida que o Brasil continua enfrentando o desafio do envelhecimento populacional, a pesquisa e a prática nesse campo devem evoluir em paralelo, garantindo que as organizações estejam preparadas para aproveitar a riqueza da experiência e habilidade que os trabalhadores mais velhos trazem, ao mesmo tempo em que atendem às suas necessidades

e expectativas únicas. A gestão da idade não é apenas uma questão de justiça e ética; é uma estratégia vital para um futuro de trabalho próspero e sustentável (SILVA; HELAL, 2024).

Até hoje, esse tema (envelhecimento populacional) foi tratado exclusivamente pelo lado da despesa através das lentes fiscalistas de boa parte dos economistas, para quem o envelhecer é apenas um fardo nas contas de governos nos níveis federal, estadual e municipal e, durante muitas décadas, essa miopia era global (FELIX, 2019).

É necessária uma “mudança de paradigma” para os gestores (policy-makers) construírem uma política pública no âmbito econômico capaz de aproveitar todo o potencial demográfico, sem abrir mão de um papel social (FELIX, 2019). E, corroborando com Mendes (2012), defendemos que o envelhecimento humano é uma questão de políticas públicas e precisa ser pautada como tal. Projetos e estratégias devem ser construídos e implementados sempre visando que a sociedade ganhe em todos os sentidos, inclusive econômico.

Compreender os desafios e oportunidades do envelhecimento no serviço público é fundamental para garantir a eficiência e a qualidade dos serviços públicos, além de contribuir para a construção de políticas públicas mais adequadas às necessidades da população. Com o aumento das aposentadorias e a dificuldade em repor a mão de obra qualificada, o serviço público precisa ajustar-se para evitar a perda de expertise acumulada. O PGD, ao possibilitar acordos de trabalho flexíveis, como o teletrabalho, pode ser particularmente útil para manter servidores mais velhos na ativa, oferecendo-lhes condições mais adequadas ao seu estágio de vida. Esse arranjo não só facilita a continuidade das atividades, como também promove a inclusão de trabalhadores que ainda possuem muito a contribuir, mas que podem enfrentar limitações físicas.

Além disso, o PGD pode promover uma cultura organizacional mais inclusiva, criando um ambiente de trabalho adaptado para servidores em fases mais avançadas da vida. Isso está em linha com estudos de Truxillo, Cadiz e Hammer (2015), que propõem intervenções como o redesenho de atividades e a diminuição da variabilidade de tarefas, assim como Armstrong-Stassen (2008), que destaca a importância de opções de trabalho flexíveis e o respeito à experiência dos trabalhadores mais maduros.

Ao adaptar as condições laborais e flexibilizar as práticas de gestão, o PGD pode minimizar o preconceito etário, ou ageísmo, que ainda é uma barreira significativa no setor público, conforme apontado por Carvalho (2021). A criação de ambientes laborais que valorizem a experiência e adaptem as condições de trabalho pode, portanto, ser uma solução para garantir a permanência produtiva e saudável desses servidores. Corroboramos com Luttigards (2018, p. 97) quando defende que “é imprescindível pensar o envelhecimento no trabalho a partir do ambiente organizacional e das políticas organizacionais e não apenas no nível dos indivíduos”.

Dessa forma, o PGD se apresenta como uma ferramenta estratégica na gestão da idade, contribuindo para a manutenção da força de trabalho qualificada e para a transmissão de conhecimento no serviço público federal. Em última análise, a economia da longevidade, que

explora o potencial produtivo da população envelhecida, pode ser impulsionada com o uso do PGD pois, ao adaptar o ambiente de trabalho para servidores mais velhos, o setor público se torna um exemplo para o setor privado na retenção de mão de obra experiente, promovendo crescimento econômico e inovação, especialmente em áreas estratégicas como saúde e serviços sociais, que são diretamente impactadas pelo envelhecimento populacional.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Etarismo dificulta inserção de maiores de 50 anos no mercado.**

Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-06/etarismo-dificulta-insercao-de-maiores-de-50-anos-no-mercado>>. Acesso em: 4 set. 2024.

ARMSTRONG-STASSEN, M. "Human resource practices for mature Workers - And why aren't employers using them"? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 46, n. 3, p. 334–352, 2008.

BERZINS, M. V. **Políticas públicas para um país que envelhece.** São Paulo: Martinari, 2011.

BRASIL. **DECRETO Nº 11.072, DE 17 DE MAIO DE 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm)>. Acesso em: 6 set. 2024.

BRASIL. **INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA SEGES-SGPRT /MGI Nº 24, DE 28 DE JULHO DE 2023.** Estabelece orientações a serem observadas relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-rt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>>. Acesso em: 6 set. 2024.

BRASIL. **Histórico do PGD.** Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf/historico>>. Acesso em: 6 set. 2024a.

BRASIL. **INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA SEGES-SGP-SRT/MGI Nº 21, DE 16 DE JULHO DE 2024.** Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI no 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-srt/mgi-n-21-de-16-de-julho-de-2024-572617003>>. Acesso em: 6 set. 2024b.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; GALA, P. Macroeconomia estruturalista do desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 4, p. 663–686, dez. 2010.

CARONE, Giuseppe et al. The economic impact of ageing populations in the EU25 Member States. **Directorate general for economic and financial affairs European economy economic working paper**, n. 236, 2005.

CARVALHO, S. N. Diagnóstico do Ageism no Serviço Público Brasileiro: A Necessidade de Combater o Preconceito Projetado para o Futuro do Servidor. **Revista da CGU**, v. 13, n. 23, p. 106–120, mai. 2021.

CAVALCANTI, J. DE Q. P. **Sociedade, tecnologia e desemprego**. São Paulo: Ltr Editora, 2018.

CEPELLOS, V. M. Envelhecimento Nas Organizações: Os Grandes Debates Sobre o Tema Nos Estudos De Administração De Empresas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 8, n. 1, p. 138–159, 2018.

FELIX, J. Economia da Longevidade: uma revisão da bibliografia brasileira sobre o envelhecimento populacional. **VIII Encontro da Associação Brasileira de Economia da Saúde**, ABRES, 2007.

FELIX, J. Silver economy: opportunities and challenges to Brazil adopt the European Union's strategy. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 29, n. 2, p. 115–133, abr. 2016.

FELIX, J. Economia da Longevidade um caminho para o desenvolvimento econômico. **Mais 60: estudos sobre envelhecimento**, v. 29, n. abril, p. 8–31, 2019.

FELIX, J. S. Economia da Longevidade, Gerontecnologia e o complexo econômico-industrial da saúde no Brasil: uma leitura novo-desenvolvimentista. **Revista Kairós-Gerontologia**, v. 21, n. 1, p. 107–130, 30 mar. 2018a.

FELIX, J. S. Como os países ricos ficaram ricos... e por que os países pobres continuam pobres. **Sociedade e Estado**, v. 33, n. 2, p. 607–612, ago. 2018b.

FLUMINHAN, V. P. **Reformas previdenciárias e os desafios para a empregabilidade da força de trabalho envelhecida**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2019.

FLUMINHAN, V. P.; SERRA, M. M. P.; COLUMBU, F. Envelhecimento populacional na Região Metropolitana de Campinas: a "peste grisalha" e o futuro do mercado do trabalho. **Revista dos Tribunais**, 2019.

FONTOURA, D. D. S.; PICCININI, V. C. Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. **Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos**, p. n. 4 (2013): IV Conferência em Investigação e Intervenção em RH, 4 abr. 2014.

FREITAS, J. As políticas públicas e o direito fundamental à boa administração. **NOMOS: Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito da UFC**, v. 35, n. 1, p. 195–217, jan. 2015.

GOMES, P. S.; PAMPLONA, J. B. Envelhecimento populacional, mercado de trabalho e política pública de emprego no Brasil. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 41, p. 206, 22 dez. 2015.

GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S. DE; TONETO JUNIOR, R. **Economia brasileira contemporânea**. 8. ed. [s.l.] Editora Atlas Ltda, 2017.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37–52, 1 jul. 2018.

HELAL, D. H.; VIANA, L. O. Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. **Conhecimento & Diversidade**, v. 13, n. 29, p. 171, 30 abr. 2021.

LAZAZZARA, A.; BOMBELLI, M. C. HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training. **Journal of European Industrial Training**, v. 35, n. 8, p. 808–825, 27 set. 2011.

LIMA, T. A. P. de et al. **Aposentar-se ou continuar em Abono de Permanência?** Fatores condicionantes das decisões dos servidores das universidades federais. Doutorado. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2017.

LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista de Ciências da Administração**, p. 65–82, 15 ago. 2014.

LUTTIGARDS, P. M. **Envelhecimento e gestão da idade**: perspectiva e atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas. Dissertação. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2018.

MENDES, T. S. Envelhecidos e resiliência: sujeitos psicológicos como capital social. **Revista Brasileira de Ciências do Envelhecimento Humano**, v. 9, n. 1, 2012.

MGI, M. D. G. E. D. I. E. S. P. **Painel Estatístico de Pessoal (PEP)**. Disponível em: <<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>>. Acesso em: 7 set. 2024a.

MGI, M. D. G. E. D. I. E. S. P. **Painel de Implementação**. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>>. Acesso em: 6 set. 2024b.

MTP, M. D. T. E. P. **Projeções Financeiras e Atuariais para o Regime Geral De Previdência Social – RGPS**. Brasília: Ministério do Trabalho e Previdência — MTP, 2022. Disponível em:

<<https://www25.senado.leg.br/documents/59501/122948047/IV.5+%20-Proje%C3%A7%C3%B5es+Atuariais+para+o+RGPS.pdf/e619e768-7f9f-415b-b945-ec9f65db4f71>>. Acesso em: 16 set. 2024.

NERI, A. L. O legado de Paul B. Baltes à Psicologia do Desenvolvimento e do Envelhecimento. **Temas em Psicologia**, v. 14, n. 1, p. 17–34, jun. 2006.

OKUMURA, M. et al. La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión. [s.l.] **Inter-American Development Bank**, 2020.

PAIVA, L. H.; RANGEL, L. A.; CAETANO, M. A. R. O impacto das aposentadorias precoces na produção e na produtividade dos trabalhadores brasileiros. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Brasília: Ipea, 2016.

PALOTTI, P.; FREIRE, A. Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas. **Cadernos ENAP**, p. 133, 2015.

PALUDO, A. V.; OLIVEIRA, A. G. **Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico**: Para órgãos e entidades públicas. Indaiatuba: Editora Foco, 2021.

POCHMANN, M. **A superterceirização do trabalho**. São Paulo: Ltr, 2008.

SILVA, A. C. C. D.; HELAL, D. H. Programa de Preparação para Aposentadoria em uma Empresa Pública de Pernambuco: Da análise à proposta de implementação. **Teoria e Prática em Administração**, v. 9, n. 2, p. 137–148, 28 jul. 2019.

SILVA, M.; HELAL, D. Envelhecimento e gestão da idade nas organizações: um estudo de múltiplos casos no Poder Executivo do estado de Pernambuco. **Revista do Serviço Público**, v. 75, n. 1, p. 181–121, 8 abr. 2024.

SILVA, T. F. D. C. E. et al. Além das equipes intergeracionais: possibilidades de estudos sobre ageismo. REAd. **Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 27, n. 2, p. 642–662, ago. 2021.

SOUZA, R. D. L. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 48, p. e22, 2023.

SST NOTÍCIAS. **Envelhecimento populacional e o impacto na força de trabalho**. Disponível em: <<https://www.sesipr.org.br/informacoes-sst/servicoesst/FreeComponent38731content459121.shtml>>. Acesso em: 4 set. 2024.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J. Política industrial e desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 2, p. 163–185, jun. 2006.

TAYLOR, P. et al. The Older Worker: Identifying a Critical Research Agenda. **Social Policy and Society**, v. 15, n. 4, p. 675–689, out. 2016.

TCU. **ACÓRDÃO 2212/2015** - PLENÁRIO. [s.l.] Tribunal de Contas da União, 2 set. 2015. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A2212%2520ANOACORDAO%253A2015%2520COLEGIAD0%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2212%2520ANOACORDAO%253A2015%2520COLEGIAD0%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0)>. Acesso em: 6 set. 2024.

TINOCO, G.; GIAMBIAGI, F. **Perspectivas DEPEC 2018**: O crescimento da economia brasileira 2018-2023. [s.l.] BNDES, 2018. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14760/1/Perspectivas%202018-2023\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14760/1/Perspectivas%202018-2023_P.pdf)>. Acesso em: 6 set. 2024.

TONELLI, M. J. et al. Ageing in organizations: A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 127–142, 5 set. 2019.

TOTORA, S. Apontamentos para uma ética do envelhecimento. **Revista Kairós-Gerontologia**, v. 11, n. 1, 2008.

TRUXILLO, D. M.; CADIZ, D. M.; HAMMER, L. B. Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2, n. 1, p. 351–381, 10 abr. 2015.

---

<sup>1</sup> Área de conhecimento que se dedica a estudar a tecnologia relacionada ao envelhecimento e a adaptar recursos tecnológicos para melhorar a qualidade de vida dos idosos.