

TRABALHADORES ENVELHECIDOS E O TELETRABALHO DO ESTADO DE PERNAMBUCO NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19

Lúcia Manuelle Pereira de Oliveira¹

Suane Maria Spinelli de Freitas²

Manfrine de Lima Andrade³

Mayara Andresa Pires da Silva⁴

RESUMO

A transição demográfica que resulta em populações mais velhas em todo o mundo e numa nova configuração da força de trabalho promove profunda transformação na sociedade e no trabalho. Logo, a temática aqui exposta se relaciona ao desafio do reconhecimento da necessidade de medidas que possibilitem a participação e contribuição ativa dos trabalhadores mais velhos, e da reestruturação das práticas e políticas de gestão, historicamente, concebidas e moldadas, nas sociedades ocidentais, para o trabalhador jovem. Nesta conjuntura e diante do aceleramento da implantação do teletrabalho, devido a pandemia da Covid-19, a pesquisa buscou investigar como foi para a gestão pública do Poder Executivo Estadual de Pernambuco, implementar o teletrabalho, em caráter de urgência devido à necessidade de continuidade das atividades. Assim, foi realizada uma pesquisa qualitativa que teve como estratégia um estudo de caso junto à gestão de pessoas do Poder Executivo do Estado de Pernambuco, na qual a coleta de dados se deu por documentos e entrevista semiestruturada com a gestora de pessoas do quadro de pessoal do Estado. Como resultados obtidos, destaca-se que nenhuma regulamentação oficial para o teletrabalho foi criada pelos órgãos e tampouco pela Secretaria de Administração de Pernambuco. Dessa forma, tampouco existe nada em termos de políticas e práticas foi elaborado para a necessidade do trabalhador envelhecido. A contribuição deste estudo está na evidência de que, atualmente, não há uma discussão sobre o envelhecimento da força de trabalho, tampouco das suas necessidades no contexto estudado.

Palavras-Chave: Trabalhador envelhecido. Teletrabalho e covid-19. Gestão Pública.

LOS TRABAJADORES ANCIANOS Y EL TELETRABAJO EN EL ESTADO DE PERNAMBUCO EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA DEL COVID-19

RESUMEN

¹Graduada em administração pela Faculdade de Saúde de Paulista - FASUP.

²Graduada em administração pela Faculdade de Saúde de Paulista - FASUP..

³Graduado em administração pela Faculdade de Saúde de Paulista - FASUP.

⁴Doutoranda e pesquisadora em administração pelo programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE).

La transición demográfica que da como resultado poblaciones más envejecidas en todo el mundo y una nueva configuración de la fuerza laboral promueve una profunda transformación en la sociedad y el trabajo. Por lo tanto, el tema aquí expuesto se relaciona con el desafío de reconocer la necesidad de medidas que permitan la participación y contribución activa de los trabajadores mayores, y la reestructuración de las prácticas y políticas de gestión, históricamente concebidas y configuradas en las sociedades occidentales, para el trabajador joven. Nesta conjuntura e diante do aceleramento da implantação do teletrabalho, devido a pandemia da Covid-19, a pesquisa buscou investigar como foi para a gestão pública do Poder Executivo Estadual de Pernambuco, implementar o teletrabalho, em caráter de urgência devido à necessidade de continuidade das Atividades. Por lo tanto, se llevó a cabo una investigación cualitativa que tuvo como estrategia un estudio de caso con la gestión de personas del Poder Ejecutivo del Estado de Pernambuco, en el que la recolección de datos se realizó a través de documentos y una entrevista semiestructurada con el gerente de personas. del personal de Estado. Como resultados obtenidos, se destaca que no fue creada una regulación oficial para el teletrabajo por parte de los órganos ni por la Secretaría de Administración de Pernambuco. Por lo tanto, nada si tiene en términos de políticas y prácticas fue diseñado para las necesidades del trabajador que envejece. El aporte de este estudio radica en la evidencia de que, en la actualidad, no existe discusión sobre el envejecimiento de la fuerza laboral, ni sobre sus necesidades en el contexto estudiado.

Palabras clave: Trabajador de edad avanzada. Teletrabajo y covid-19. Gestión pública.

AGED WORKERS AND TELEWORKING IN THE STATE OF PERNAMBUCO IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

ABSTRACT

The demographic transition that results in older populations around the world and a new configuration of the workforce promotes profound transformation in society and work. Therefore, the theme exposed here is related to the challenge of recognizing the need for measures that enable the participation and active contribution of older workers, and the restructuring of management practices and policies, historically conceived and shaped in Western societies, for the young worker. In this context and in view of the acceleration of the implementation of telework, due to the Covid-19 pandemic, the research sought to investigate how it was for the public management of the State Executive Branch of Pernambuco to implement telework, as an urgent matter due to the need for continuity of activities. activities. Thus, a qualitative research was carried out that had as a strategy a case study with the people management of the Executive Branch of the State of Pernambuco, in which the data collection was carried out through documents and a semi-structured interview with the people manager of the staff of State. As results obtained, it is noteworthy that no official regulation for telework

was created by the bodies or by the Secretariat of Administration of Pernambuco. Thus, there isn't in terms of policies and practices was designed for the needs of the aging worker either. The contribution of this study lies in the evidence that, currently, there is no discussion about the aging of the workforce, nor its needs in the studied context.

Keywords: Aged worker. Telework and covid-19. Public administration.

INTRODUÇÃO

A transição demográfica que o mundo vivencia, é um processo único e irreversível, que terá como resultado populações mais idosas em todos os lugares. Esse fenômeno conduz a mudanças significativas em vários setores da sociedade, como: o mercado de trabalho, o mercado financeiro, as estruturas familiares, dentre outros (CASTRO *et al.*, 2019; ONU, 2020). Países nortecêntricos, vivenciaram essas mudanças ocasionadas pelo envelhecimento de suas populações, gradualmente, acompanhadas do progresso econômico, das melhorias das condições de vida e saúde da população e de um amplo sistema de proteção social. Já nos países emergentes, como o Brasil, ainda se vive um momento no qual a maior parte da sua população está em idade de trabalhar (20-64 anos), trata-se da parcela economicamente ativa (PEA), mas este cenário só irá permanecer até por volta de 2030. A partir de 2035, a população começará a diminuir o seu contingente, conseqüentemente a força de trabalho também e, a partir de 2045, parte da população brasileira estará com 60 (sessenta) anos ou mais (pessoa idosa segundo classificações de órgãos oficiais como OMS e IBGE).

Portanto, levando a uma estrutura etária superenvelhecida, ou seja, percebe-se que o fenômeno demográfico do envelhecimento populacional no Brasil tem ocorrido com maior velocidade (CASTRO *et al.*, 2019). O advento de novas tecnologias e melhorias na prestação de cuidados da saúde, são fatores que favorecem o aumento da expectativa de vida populacional brasileira. Entre 1970 e 1990, estima-se que a população idosa no país passou de 3% para 8% da população total (GOLDSTEIN, 1999). A taxa de envelhecimento da população no Brasil – contabilizada pela razão entre a população de 65 anos ou mais de idade em relação à população

total – passou de 4,83% para 5,83% em 2000, e para 7,36%, em 2010, respectivamente (SILVA; HELAL, 2021).

Entretanto, essa conquista é acompanhada, sobretudo, nas sociedades ocidentais, pela ilusão de que o envelhecimento, se não pode ser evitado, pode ou deve ser retardado o mais possível. O culto da juventude é, assim, cada vez mais reforçado, e a velhice é permeada por estereótipos (características ou traços psicológicos, moral ou físico, atribuído a um grupo de pessoas) e preconceitos (opinião previamente formada sobre um indivíduo ou um grupo caracterizado por não ter lógica ou fundamento crítico) que a reduzem a uma fase vista como limitada o declínio e perdas. O envelhecimento constitui-se, então, um fenômeno biopsicossocial cujas implicações são fortemente influenciadas pela cultura e pelas condições e contextos de vida contemporânea (COUTO *et al.*, 2009).

Na história, verifica-se que as pessoas de mais idade (anciões) eram consideradas sábias e respeitadas, cujas opiniões eram levadas em consideração pelos mais jovens. Com o passar do tempo, mudanças socioculturais profundas levaram os idosos a serem considerados obsoletos e vulneráveis, tratados como indivíduos que precisam de cuidados especiais e que não conseguem aprender coisas novas, inclusive no ambiente de trabalho (PAULA, 2016).

Para além da heterogeneidade resultante das influências socioculturais, os pesquisadores enfatizam o fato de que o envelhecimento é um processo altamente individualizado a partir das circunstâncias e do peso cumulativo no percurso de vida de cada um nos limites e contornos do seu envelhecimento. Ou seja, para além das características biológicas e psicológicas da pessoa segundo Bronfenbrenner (1979; 1996), se acresce o contexto cultural e social no qual o desenvolvimento ocorre e a qualidade das relações estabelecidas. Apesar disso, a tendência humana a categorizar, simplificadamente, os fenômenos leva a visão reducionista da velhice como homogênea e, assim, observa-se,

sobretudo, a generalização das perdas e do declínio associados ao envelhecimento e o preconceito etário (etarismo, ageísmo).

De acordo com Couto *et al.* (2009), atitudes de preconceito são derivadas de dois tipos de processos cognitivos: supergeneralização e supersimplificação, a manutenção de estereótipos reflete esses dois processos. Na velhice, aos idosos associam-se usualmente estereótipos negativos, os quais contribuem para a manutenção da percepção social negativa e generalizada que se tem acerca do envelhecimento. Nesse contexto, surge o termo ageísmo, que significa preconceito e discriminação por idade (GOLDANI, 2010). A partir desses argumentos, a literatura sobre a temática demonstra que a vivência do processo de envelhecimento pode ser comprometida pela manutenção de estereótipos negativos, de preconceito e de discriminação (atitude que exclui, separa indivíduos com base no preconceito) por idade (COUTO *et al.*, 2009; LARA; LARA, 2015).

Como exemplo, tem-se a forma infantilizada e paternalista por meio da qual as pessoas tratam e se comunicam com os idosos, são atitudes pseudo-positivas, pois parecem trazer benefícios, porém, frequentemente ampliam a sensação de incapacidade e desautorizam a autonomia do indivíduo envelhecido. Retirando deste o direito de ter suas opiniões consideradas, pois tais opiniões passam a perder o valor, assemelhando-se às opiniões de uma criança que não tem capacidade de refletir criticamente e opinar sobre assuntos importantes, sobretudo para tomar decisões (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

Assim sendo, todas as formas de discriminação etária podem ser prejudiciais, mas é no âmbito das relações interpessoais que ela pode ter maior impacto, pois, experiências discriminatórias ocorridas face-a-face, podem levar o indivíduo envelhecido a avaliar-se pejorativamente como velho (GOLDANI, 2010). No Brasil, numa investigação a respeito das representações sociais do envelhecimento, verificou-se o predomínio de três tipos de representações do sujeito idoso: a) uma representação doméstica e feminina em que a perda

dos laços familiares têm papel central; b) uma que parte da noção de atividade, conferindo ao envelhecimento características de perda do ritmo de trabalho; e, por fim, c) uma perspectiva de cunho mais utilitarista, que destaca o envelhecimento como desgaste da máquina humana (COUTO *et al.*, 2009).

Diante do impacto desse novo cenário demográfico para o mundo do trabalho; defende-se a relevância da temática para as organizações brasileiras, cuja força de trabalho é hoje, predominantemente, jovem. Tal transformação social traz implicações importantes ao mundo do trabalho para o Estado, empregados e empregadores, que vêm no envelhecimento desafios a suplantar, uma vez que, via de regra, as políticas e práticas organizacionais têm sido pensadas somente para o trabalhador jovem (UYEHARA, 2003).

Nas agendas social e acadêmica, a avaliação, análise e acompanhamento das implicações significativas destas mudanças sobre a inclusão de novos e velhos contingentes populacionais no mercado de trabalho e da contribuição produtiva das diferentes faixas etárias da população para a sociedade, se mostra bastante relevante. Além disso, o aumento da expectativa de vida lança luz para a necessidade do planejamento e desenvolvimento de ações e da reformulação de mecanismos de inserção social para os mais velhos. Dentre estas iniciativas, podem-se sublinhar as políticas sociais, econômicas e de saúde que buscam promover a melhoria da qualidade de vida desse contingente populacional, por meio de um envelhecimento ativo, saudável e sustentável, bem como uma maior participação na sociedade; preocupações necessárias e, cada vez mais, urgentes ao enfrentamento dos desafios impostos por esta transição demográfica (IBGE, 2016; ZIGER; FILIPPIM; BELTRAME, 2017; FUNDO, 2019; ONU 2019b).

Partindo dessa reconfiguração da força de trabalho, que traz no seu cerne o desafio do reconhecimento da necessidade de medidas que possibilitem a participação e contribuição ativa destes trabalhadores mais velhos, parte-se do pressuposto que há inadequações e

reestruturação nas práticas e políticas de gestão, historicamente, concebidas e moldadas, nas sociedades ocidentais para o trabalhador jovem (LOCATELLI; FONTOURA, 2013; CEPellos, 2018).

Diante desse contexto desafiador, o mundo ainda se deparou desde 2020 com desafios sem precedentes ocasionados pela pandemia causada pelo novo Coronavírus - Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS-CoV-2, do inglês *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2*). Causada pelo vírus zoonótico, recém-emergente e primariamente identificado em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, na China, em dezembro de 2019 (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021; DGITS/SCTIE, 2020), a pandemia de alcance mundial, trouxe a necessidade urgente de distanciamento e isolamento social. Nesse cenário, o mundo do trabalho passou por uma aceleração abrupta da implementação do teletrabalho (trabalho feito remotamente por meio da internet), trabalho remoto (trabalho feito fora da empresa) e *home office* (trabalho feito em casa) como alternativa à continuidade das mais diversas atividades (SANTOS, 2020; ROCHA; AMADOR, 2018). Neste estudo, adota-se o termo teletrabalho, uma vez que todas as informações acerca desse formato de trabalho no contexto estudado – Estado de Pernambuco – utiliza esta nomenclatura oficialmente.

Em meio à pandemia e aos protocolos de segurança, as organizações brasileiras se viram obrigadas a adaptar suas práticas, rotinas de trabalho e funcionamento, ao cenário caótico provocado pela pandemia, para continuidade das atividades. No caso da gestão pública, diante da urgência da continuidade da prestação de serviços públicos à sociedade, também se instituiu o regime de teletrabalho aos servidores, quando possível, nas mais diversas esferas e atividades (SANTOS, 2020).

Notoriamente, sabe-se que este não foi um processo homogêneo na administração pública brasileira, por diversos fatores: recursos, capacitação dos profissionais, sistemas de controle, rotinas de trabalho de natureza diversas, níveis de maturidade tecnológica e

informacional, dentre outros. No caso do Poder Executivo de Pernambuco, caso sobre o qual este estudo se debruça, a maior parte dos servidores, dos diversos órgãos da administração direta e indireta, passaram a adotar uma orientação geral advinda do Governo do Estado e da Secretaria de Administração (SAD-PE) no que se refere ao distanciamento e isolamento social, regulamentado por legislação, inclusive. No entanto, no que se refere ao teletrabalho, nenhuma normativa oficial foi instituída, o que fez com que cada gestão buscasse criar estratégias próprias e específicas para desenvolvê-lo. Neste cenário, uma força de trabalho envelhecida precisaria de um olhar específico às suas necessidades, para que este formato de trabalho acontecesse de maneira efetiva e satisfatória tanto às organizações, quanto para os trabalhadores.

Assim sendo, com base nos argumentos aqui expostos, esta pesquisa buscou investigar como que no cenário de envelhecimento da força de trabalho, o trabalho na administração pública precisou ser rearranjado a partir da implementação de práticas de gestão e engajamento em teletrabalho, devido à pandemia da COVID-19. Dessa forma chegou-se a seguinte pergunta de pesquisa: diante da pandemia da COVID-19, como se configuraram as políticas e práticas de gestão e trabalho em teletrabalho para os trabalhadores envelhecidos do poder executivo do Estado de Pernambuco?

Os resultados obtidos destacaram que nenhuma regulamentação oficial para o teletrabalho foi criada pelos órgãos para sua força de trabalho, e tampouco pela Secretaria de Administração de Pernambuco. Dessa forma, também não existe evidência de políticas e práticas elaboradas para a necessidade do trabalhador envelhecido diante do teletrabalho. A contribuição deste estudo está justamente em lançar luz ao fato de que mesmo que a gestão do Estado de Pernambuco sinalize acompanhar o envelhecimento da sua força de trabalho. Os dados evidenciaram que, atualmente, não há uma discussão estabelecida sobre o envelhecimento da força de trabalho nesse contexto, tampouco acerca das necessidades do trabalhador envelhecido.

ENVELHECIMENTO E O MUNDO DO TRABALHO

O envelhecimento da população é um acontecimento importante do século XXI, o qual traz importantes mudanças para todos os domínios sociais. Tendo iniciado nos países desenvolvidos, o envelhecimento atualmente tem se estendido também aos países em desenvolvimento econômico e emergentes, onde o cenário em que a alta proporção de crianças e baixas proporções de idosos tem se invertido (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019).

Essa transição demográfica mundial ocorre pela combinação de diversos fatores como: crescimento no índice de fecundidade observado, sobretudo, nos anos 1950 e 1960; redução da mortalidade em todas as idades desde esse período; redução da taxa de natalidade, diminuição da fecundidade (aumento da participação feminina no mercado de trabalho deve ser considerado ao mesmo tempo como causa e consequência das quedas de fecundidade dos países), difusão da pílula anticoncepcional, aliada ao gradativo aumento da expectativa de vida, decorrente dos avanços da medicina e das melhores condições sociais e de saneamento (CARDOSO; DIETRICH; SOUZA, 2021; SOUZA; MATIAS; BRÊTAS, 2010; GOMES; PAMPLONA, 2015; LOCATELLI, 2013). Portanto, entende-se que essa tendência demográfica do envelhecimento populacional e de aumento do número de idosos trará consequências para o mercado, ocorrendo diretamente mudanças sobre a oferta de trabalho, produtividade, progresso técnico e as inovações, afetando também o PIB *per capita* e o crescimento do PIB no médio prazo. Influenciando também, indiretamente, a taxa de dependência econômica e os desequilíbrios orçamentários, o orçamento fiscal, assim como os sistemas de pensões e de impostos (GOMES; PAMPLONA, 2015).

Consequentemente, esse envelhecimento da população, tem um efeito direto sobre o mercado de trabalho, pois, com o aumento da expectativa de vida, o comportamento individual é afetado, já que a permanência no trabalho levará mais tempo e com os efeitos radicais nos mecanismos sociais de participação nas esferas da produção e do consumo (LOCATELLI, 2013). Assim, no Brasil, a partir de 2030 o tecido humano começará a ser constituído

majoritariamente por trabalhadores na faixa etária dos 55 aos 64 anos (CARDOSO; DIETRICH; SOUZA, 2021).

Como afirma Escorsim (2021), o envelhecimento extrapola a condição de mero ciclo biológico condicionado no tempo, para ser entendido como fenômeno humano e social, multifacetado por expressões sociais e múltiplas significações culturais construídas coletivamente na sociedade, que só adquirem inteligibilidade quando pensadas a partir de um determinado modo de produção, ou seja, o envelhecimento varia de pessoa para pessoa, com diferenças de natureza genético-biológica, sócio-históricas e psicológicas (LOCATELLI, 2013).

No modo de produção capitalista ocidental contemporâneo, onde o trabalhador vende a força de trabalho para garantir o sustento financeiro e da família, conseqüentemente, assume-se na sociedade que a “força” vem do jovem, contribuindo assim para associar o trabalhador envelhecido a um ser improdutivo (SOUZA; MATIAS; BRÊTAS, 2010), logo não é possível generalizar a idade. Dependendo de sua classe social, pois se o trabalhador envelhecido pertencer a uma classe destituída dos meios de produção e de renda advinda da riqueza socialmente produzida, este perde o valor de uso para o capital, cuja lógica de acumulação é estruturalmente geradora das desigualdades sociais, expressas na pobreza, no desemprego e no aumento da população excedente. Assim, na sociedade capitalista, cujos valores estão agregados às relações de competitividade, individualismo, supervalorização da juventude e à boa forma; a velhice confronta essa ideologia dominante (ESCORSIM, 2021).

De acordo Sequeira (2020), a capacidade pode ser substancialmente aumentada através do trabalho e experiência de vida, assim é aumentada com a idade. Afirmar ainda que o trabalho qualificado é uma valiosa mercadoria, assim, os trabalhadores envelhecidos se tornam uma ferramenta imprescindível para o mercado, pois, com o aumento da idade maior a experiência. Portanto, com a mudança do cenário demográfico, cabe um debate multidisciplinar acerca da visão quanto ao idoso na sociedade e no mundo do trabalho, pois

com o impacto econômico do envelhecimento populacional, as organizações terão que se adaptar, mudando assim os espaços e as ocupações para que o trabalhador possa executar o trabalho de modo confortável e adequado, também verificar se é a ocupação certa, pois mesmo que adaptações sejam feitas, nem sempre isso é o bastante para o trabalhador envelhecido e idoso (GIORDANE; CINELLI; NICKEL, 2018).

Como a média de idade da força de trabalho tem aumentado, as organizações têm a partir de então, responsabilidade no desempenho do papel social Billett *et al.* (2011) ao dirigir atenção aos trabalhadores mais velhos. Significando assim que as empresas irão depender cada vez mais dos conhecimentos, das habilidades e dos esforços dos trabalhadores mais velhos em ambientes de crescentes mudanças, adaptações, e demandas por habilidades de alto nível, e de maior uso de tecnologias modernas de informação e de comunicação. De acordo com Cheung e Wu (2013), a retenção de trabalhadores mais velhos será uma importante questão a ser enfrentada nas próximas duas décadas, como já foi relatado no presente trabalho, há um declínio da porcentagem de jovens trabalhadores (NORTH; FISKE 2015; NYHAN, 2006) e da crescente competição por mão de obra qualificada.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS

Com todas as mudanças no mundo de hoje, resultantes de diversas transformações ocorridas durante a história, estando cada vez mais econômico, social e politicamente interligados, as pessoas são as principais protagonistas na obtenção de resultados organizacionais e responsáveis pela produção de conhecimento. Dessa forma, as políticas de gestão de recursos humanos são importantes quando alinhadas aos objetivos da organização proporcionando condições para que os trabalhadores contribuam efetivamente para um resultado superior (DEMO *et al.*, 2018).

Assim como as organizações privadas, o setor público do Brasil, diante das transformações no cenário mundial, a globalização e o avanço tecnológico, vem sendo forçado

a se adaptar às novas mudanças. Consequentemente, a área de gestão de pessoas do setor público também vivenciou profundas transformações, principalmente após a década de 1990, quando adota uma perspectiva estratégica orientada para resultados. Tais modelos enfrentam desafios de implantação devido às características inerentes à administração pública, como a burocracia e impessoalidade (DEMO *et al.*, 2018).

Contudo a gestão de pessoas não é somente uma área departamento, unidade, secretaria, pois tem uma extensão muito mais ampla e multifacetada (GONÇALVES, 2000). Entende-se que os aspectos de destaques que a gestão de pessoas é um compromisso de todas as organizações, tendo considerável responsabilidade dos gestores para com os membros das equipes. Fazendo todos múltiplos atores em todos os níveis e áreas da organização estes são coprodutores dos resultados, sendo responsáveis pela qualidade do trabalho (GONÇALVES, 2020).

A mudança demográfica gera diversos desafios que precisam ser enfrentados tanto pelos governos, quanto pelo setor privado onde a força de trabalho jovem e qualificada começa a entrar em escassez e a preponderância de trabalhadores mais velhos cresce, aumentando a idade média das forças de trabalhos segundo Streb *et al.*, (2008) e Tonelli (2018), com as constantes quedas dos níveis de fecundidade, inúmeros países atingiram índices abaixo do necessário para reposição da população economicamente ativa, e isso tem impacto direto na composição da força da população economicamente ativa, o que impacta na força do trabalho tornando-se uma preocupação de governos e empresas no mundo.

Com a transformação no trabalho na Administração pública, na era digital no século XXI, o Estado passou também a adotar processos administrativos eletrônicos. Inclusive, este movimento de informatização da administração ganhou força e foi elevada pela pandemia da Covid-19, por esse motivo é que se entende que o processo eletrônico vem ao encontro do modelo de sociedade que foi instituído pela Constituição de 1988, no qual o cidadão possui

direitos e o Estado deveres de protegê-los (OLIVEIRA *et al.*, 2019). Isto porque essa atualização da tecnologia na gestão pública visa melhor atuação para a população com mais participação do mesmo, democraticamente com a tecnologia de informação e comunicação (OLIVEIRA *et al.*, 2019)

Com todos os avanços tecnológicos, a literatura aponta que pessoas e máquinas são parceiras na inovação, e essenciais à sobrevivência das organizações num contexto de acirrada competitividade e constantes mudanças do mercado. Logo, o desafio da gestão das organizações está na estratégia das governanças que possam se transformar em um diferencial, mitigar riscos ou dificuldades que talvez surjam dessa realidade, e promover, no caso das organizações públicas, a possibilidade de atendimento às demandas da população de maneira adequada.

PANDEMIA DA COVID-19 E O TELETRABALHO

Em dezembro de 2019, surgiu na cidade de Wuhan, na China, um novo vírus, o Coronavírus (SARS-CoV-2), que causa uma infecção respiratória aguda, disseminou-se rapidamente de forma global, graças ao elevado grau de transmissibilidade (INSTITUTO BUTANTAN, 2021; BRASIL, 2021). Conseqüentemente, os governos tiveram que tomar várias medidas, incluindo isolamento social para diminuir o contágio. Diante deste cenário, as empresas públicas e privadas, buscaram uma nova forma de trabalhar, adotando assim o teletrabalho (BRIDI *et al.*, 2020).

O Teletrabalho, também denominado como *home office*, trabalho remoto, trabalho a distância, dentre outros (GUERRA *et al.*, 2020), conceitua-se como um acordo entre empregador e empregado, para realizar as tarefas habituais do trabalho em casa ou locais descentralizados (PEREIRA *et al.*, 2020), ou seja, é levar o trabalho até as pessoas, ao invés das pessoas ao trabalho (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Assim, a prática de levar o trabalho até as pessoas surgiu na década de 1950 proporcionando mudanças na forma de execução deste. No Brasil, teve início em meados de 1997, durante a realização do Seminário *Home Office/Telecommuting* – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio, o qual, trazia o *home office* como o trabalho do novo milênio, posteriormente foi adotado inicialmente nas empresas privadas (FILARDI *et al.*, 2020). Já no setor público verifica-se que o teletrabalho tem sido utilizado, sobretudo, nos últimos 17 anos. O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) foi pioneiro ao adotar o teletrabalho de modo extensivo e ordenado com um projeto-piloto, em 2005, o qual inicialmente foi colocado 18 pessoas em teletrabalho (FILARDI *et al.*, 2020).

Com o avanço da tecnologia, essa prática vinha se tornando cada vez mais popular entre as organizações brasileiras, com o propósito de redução de custos, aumento da produtividade e melhor qualidade de vida dos trabalhadores (subtração do tempo de deslocamento) (FILARDI *et al.*, 2020).

Assim, em 2011 é instituída a lei de nº 12.551/2011 que altera a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), que passou a prever o tratamento igualitário entre o trabalho realizado na empresa e o realizado a distância, no domicílio do empregado, além de equiparar os efeitos jurídicos dos meios telemáticos e informatizados de controle àqueles realizados de maneira pessoal e direta (OLIVEIRA; PANTOJA 2020), e em 2017 com a reforma trabalhista decorrente da publicação da Lei nº 13.467/2017 conceituou o teletrabalho: “Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” e estabeleceu espaços para acordos entre as partes, como a alteração de regime e a responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento de equipamentos (ABEP, 2020).

Atualmente ainda não existe legislação única que regulamenta o teletrabalho na Administração Pública, só normas internas, o qual, cada instituição coordena a temática (PANDINI; PEREIRA, 2020). Entre 2016 e 2017 o número de brasileiros adeptos dessa modalidade de trabalho aumentou 16,2% e entre 2017 e 2018 cresceu 21,1% (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020). Mas foi em 2020 que ganhou força, pois “8,7 milhões de pessoas ocupadas no Brasil, em junho de 2020, exerciam suas atividades por meio do teletrabalho, sendo 3 milhões de pessoas no setor público (24,7% do total) e 5,7 milhões no setor privado (65,52% do total)” (ROCHA *et al.*, 2021, p. 301), devido ao isolamento causado pela pandemia. Portanto a prática do Teletrabalho no período anterior à pandemia da Covid-19, não era uma novidade, mas não era um costume acentuado entre as organizações, como processo experimental, tinham muitas dúvidas quanto o que tange à manutenção da produtividade (ABEP, 2020), a pandemia fez essa prática acelerar, pois foi o único modo que as empresas tiveram para diminuir o impacto econômico causado. Na administração pública, poucas instituições utilizavam o teletrabalho, com a necessidade emergencial devido a pandemia, fez com que os órgãos públicos se adequassem para continuar com a prestação dos serviços públicos à sociedade (SOUSA, 2021).

MÉTODO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, no qual está embasada nos pressupostos teóricos adotados para abordar, empiricamente, as implicações do envelhecimento para o trabalhador e para as organizações públicas, no que tange a adoção do trabalho remoto, no contexto da pandemia da COVID-19.

Para possibilitar o entendimento do fenômeno num contexto dinâmico, foi desenvolvido, um estudo de abordagem qualitativa de natureza descritivo-analítica. Entende-se que a pesquisa qualitativa se mostrou adequada, pois pode ser considerada como a tentativa de compreensão mais reveladora das características situacionais apresentadas pelos indivíduos, apreendendo a natureza de um fenômeno social que envolve as pessoas e o seu

cotidiano na sociedade (FLICK, 2012). Quanto à natureza, segundo os conceitos de Vergara (2000) este estudo tem caráter explicativo. Para o presente estudo, a estratégia do estudo de caso foi escolhida, pois o objetivo esteve em identificar quais são as práticas de gestão e trabalho em teletrabalho para os trabalhadores envelhecidos do poder Executivo Estadual de Pernambuco. Dessa forma, uma vez que o estudo de caso busca evidenciar a particularidade das políticas e práticas de gestão e trabalho para o trabalhador envelhecido e o teletrabalho, num contexto específico, a estratégia se mostrou adequada à pesquisa proposta.

Como *lócus*, adotou-se o Poder Executivo do Estado de Pernambuco, tendo em vista sua potencial contribuição à análise da existência de políticas e práticas de teletrabalho, num contexto da força de trabalho envelhecida no serviço público. O poder executivo faz parte dos três poderes (executivo, legislativo e judiciário) que põem em prática assuntos previamente deliberados pelo Legislativo, aqueles que legislam e criam as leis, ou seja, executa as leis. Portanto, o poder atua com o privilégio de representar os cidadãos, de modo a tirar do papel os direitos e deveres fazendo-os ser cumpridos (SILVA, 2019).

O poder Executivo tem a função de administrar os interesses do povo (como a educação, saúde, segurança, mobilidade urbana, entre outras áreas), governar segundo a relevância pública. O responsável pela administração do Poder Executivo do Estado é o Governador, o qual é eleito por votos populares (LENZA, 2018). O Brasil, atualmente, tem em torno de 1.014.989 milhões servidores públicos ativos, destes 127.947 mil são do Estado de Pernambuco, dos quais 125.099 estão no Poder Executivo e, destes, 43.453 têm 50 anos ou mais de idade (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2022; SAD/PE, 2022).

A coleta de dados se deu por fontes distintas: a) dados secundários: documentos, e b) dados primários: entrevista semiestruturada com representante da gestão de pessoas da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco, a qual foi consentida através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Para levantamento de dados secundários, os pesquisadores acessaram os sites do Governo Federal Brasileiro e do Governo do Estado de Pernambuco para buscar informações relacionadas ao quantitativo de servidores envelhecidos que existem atualmente na ativa, no poder executivo do Estado de Pernambuco, bem como quais as políticas e práticas de teletrabalho adotados diante da pandemia do covid-19. Dessa forma, em setembro/2021 e março/2022 também foram realizadas consultas formais ao Estado de PE por meio da LAI (Lei de Acesso à Informação, nº 12.527/2011) para levantamento inicial da composição etária da força de trabalho do Poder executivo do estado de PE (set/2021) e posteriormente (mar/2022) para levantamento do aparato legal (legislação, normas e políticas) que regulamentaram o teletrabalho no âmbito do Estado de PE desde 2020 (início da pandemia).

Quanto aos dados de fonte primária, foi realizada entrevista na manhã do dia 03/05/2022 de forma remota (vídeo chamada no *Google Meet*), com representante da Gestão de Pessoas da Secretaria de Administração (SAD-PE) que é um órgão da Administração Direta do Poder Executivo e tem por competência: planejar, desenvolver e coordenar os sistemas administrativos de gestão de pessoal, patrimônio, materiais, transportes e comunicações internas, no âmbito da Administração Pública Estadual; promover, supervisionar e avaliar a execução de planos e projetos de tecnologia da informação; e promover a modernização administrativa do Estado e o desenvolvimento organizacional aplicados à Administração Pública Estadual, servindo como órgão disciplinador dos Sistemas de Compras, Licitações e Contratos (SAD, 2022).

De acordo com Creswell (2010), o pesquisador ao realizar uma pesquisa qualitativa precisa estar atento a linguagem e metáforas utilizadas pelo entrevistado. Portanto, é possível inferir que o desafio ao optar por este método, está em interpretar de forma adequada às palavras do entrevistado e em esclarecer o significado destas.

Dessa forma, foi realizada entrevista semiestruturada com a Gerente Geral de Gestão por Competências e Desenvolvimento de Carreiras do Estado, responsável por formular, acompanhar e avaliar a política de Gestão do Estado. O áudio da entrevista, que durou em torno de 50 minutos e foi realizada de maneira remota (*Google Meet*), foi gravado conforme concordância prévia da gestora, e foi transcrito pela técnica naturalizada (abordagem literal, ou seja, todos os aspectos da fala foram reproduzidos com fidelidade, incluindo as peculiaridades como murmúrios e vícios de fala), resultando num arquivo de 10 páginas.

Para análise dos dados oriundos destas diferentes fontes: secundários, os documentos – oriundos de consulta feita em conformidade com a LAI (Lei de Acesso à Informação) – e primários, a entrevista, procedeu-se inicialmente com uma leitura flutuante de todo o material, depois com a organização e seleção dos documentos que foram coletados. Com a finalidade de compreender sob quais prismas se configuravam as políticas e práticas de gestão do teletrabalho para os trabalhadores envelhecidos do poder executivo estadual de Pernambuco diante da pandemia da COVID-19, procedeu-se com a análise e interpretação das informações obtidas, buscando a observância tanto das convergências como das divergências entre os dados, no sentido do alcance do objetivo desta pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Poder Executivo Estadual de Pernambuco conta com a existência de trabalhadores de diversas faixas etárias e de vários níveis hierárquicos dentre as quais se destacam para esta investigação, os trabalhadores envelhecidos devido ao considerável número de trabalhadores com 50 anos ou mais de idade, totalizando 43.453 e que estão distribuídos conforme tabela fornecida pela SAD:

Tabela 1 - Quantitativos dos servidores e servidores com 50 anos ou mais por órgão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco (SAD-PE, 2022)

ÓRGÃO	FAIXA		Total Geral
	ABAIXO DE 50	ACIMA DE 50	
SEC DE EDUCACAO E ESPORTES	29.443	15.114	44.557
SEC DE SAUDE	18.125	13.196	31.321
POLICIA MILITAR DE PERNAMBUCO	15.480	1.371	16.851
UPE UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO	4.053	2.509	6.562
SEC DE DEFESA SOCIAL	4.461	1.422	5.883
CORPO DE BOMBEIROS	2.235	235	2.470
FUNASE	1.244	697	1.941
SEC EXEC DE RESSOCIALIZACAO	1.321	558	1.879
DETRAN	886	456	1.342
INSTITUTO DE RECURSOS HUMANOS	61	1.079	1.140
PERPART	83	976	1.059
SEC DA FAZENDA	123	834	957
HEMOPE	226	541	767
DER-PE	16	739	755
SECRETARIA DE ADMINISTRACAO	500	242	742
SEC DES SOC, CRIANCA E JUVENTUD	263	446	709
INST. AGRONOMICO DE PERNAMBUCO	249	441	690
ATI	107	370	477
AGENCIA CPRH	191	138	329
AG DEFESA FISCALIZ AGROPECUAR	148	171	319
GRANDE RECIFE TRANSPORTE	101	198	299
DEFENSORIA PUBLICA	174	122	296
DIST EST FERNANDO DE NORONHA	183	106	289
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO	148	123	271
SEC DE PLANEJAMENTO E GESTAO	204	62	266
EMPRESA DE TURISMO DE PE S/A	94	154	248
SEC DESENV AGRARIO PERNAMBUCO	50	150	200
SEC POLITIC PREV VIOLENC DROG	114	65	179
SEC DE JUSTICA E DIR HUMANOS	98	77	175
SEC DA CASA CIVIL	70	94	164
SEC DA CONTROLAD GER DO ESTADO	127	23	150
FUNAPE	63	83	146
CIA EDITORA DE PERNAMBUCO	77	49	126
SEC DO TRAB, EMPREGO E QUALIF	104	19	123
SEC DESENV URBANO E HABITACAO	62	45	107
FUNDARPE	13	85	98
CEHAB	60	36	96
SEC DE INF ESTRUT E REC HIDRIC	45	46	91
JUCEPE	60	29	89
IPEM-PE	39	45	84
APAC	66	16	82
SEC DE TURISMO	58	18	76
AG REGULAC SER PUB DEL EST PE	44	28	72
SEC DE DESENVOLVIMENTO ECONOM	29	43	72
SEC DA MULHER	38	30	68
SEC MEIO AMBIENTE E SUSTENTAB	48	18	66
GABINETE DO GOVERNADOR	34	28	62
ASSESSORIA ESPECIAL GOVERNADOR	34	24	58
ITERPE INSTITUTO DE TERRAS	31	16	47
FACEPE	35	6	41
SEC DE IMPRENSA	19	15	34
GABINETE DO VICE-GOVERNADOR	20	11	31
SEC DE CULTURA	18	11	29
EMPRESA PERNAMBUCO COMUNICACAO	16	8	24
SEC DE CIENCIA, TEC E INOVACAO	9	10	19
GABINETE DE PROJETOS ESTRATEG	9	8	17
EPTI	12	4	16
SEC DA CASA MILITAR	8	5	13
SEC EXEC DE REC HIDR E ENERGET	10	3	13
AG EST DE PLANEJ E PESQ DE PE	7	5	12
Total Geral	81.646	43.453	125.099

Fonte: SAD-PE, 2022

Verifica-se, portanto que, comparando o número de trabalhadores abaixo dos 50 anos e os com 50 anos ou mais, o Poder Executivo do Estado detém o maior número de trabalhadores envelhecidos (50 anos ou mais). Sendo esse percentual mais acentuado em alguns órgãos do que em outros.

Analisando os dados, infere-se que os órgãos do poder executivo do estado pernambucano que implementaram o teletrabalho, seguiram o que determinou o Decreto 48.835 de 22 de Março de 2022 e suas alterações. De acordo com este decreto que estabeleceu o isolamento social e o trabalho remoto, os órgãos tinham plenos poderes de fazerem suas próprias normas, para o enfrentamento da Covid-19 e continuidade do trabalho. No artigo 2º fica permitido o trabalho remoto.

Art. 1º Ficam estabelecidas, no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, direta e indireta, normas complementares às medidas de enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus.

Art. 2º O atendimento presencial ao público dos serviços prestados pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, sempre que possível, deve ser substituído pelo remoto (TRANSPARÊNCIA, 2022).

Assim, todos os órgãos informaram em seus documentos que utilizaram esse decreto para regulamentar o trabalho na pandemia da Covid-19, e os decretos posteriores que versaram sobre a prorrogação de tempo de duração do trabalho remoto.

Sobre o teletrabalho, apenas dois órgãos não aderiram, são eles: ATDFN (Autarquia do Distrito Estadual de Fernando de Noronha) e SEINFRA (Secretaria de Infraestrutura e recursos hídricos do estado de Pernambuco), o qual informou que foi considerada serviço essencial, de acordo com o Decreto N° 48834 de 20/03/2020 , artigo 5º, parágrafo 3º.

§ 3º O Secretário de Saúde, a Secretária de Infraestrutura e Recursos Hídricos e o Diretor Presidente da EPTI ficam autorizados a editar normas complementares, mediante Portaria conjunta, para a execução do disposto neste artigo. (Acrescido pelo art. 1º do Decreto nº 48.836, de 22 de março de 2020) (ALEPE, 2020).

Três órgãos informaram, que deram assistência aos trabalhadores em teletrabalho, foram eles: a SUAPE (Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros), ATI (Agência Estadual de Tecnologia da Informação) o qual fez uma cartilha simples com foco no trabalho remoto e a EMPETUR (Empresa de Turismo de Pernambuco) o qual afirmaram que:

Durante o período de *home office*, os funcionários receberam informações online de prevenção da Covid-19. Receberam também, a assistência do Setor de Informática para a realização do trabalho com acesso remoto aos seus computadores e as reuniões de trabalho, cedência das ferramentas de trabalho como celulares, desktops, notebooks e outros equipamentos (EMPETUR, 2022).

A Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco (PGE-PE) informou que já realizava o teletrabalho em alguns casos internamente, através da Resolução do Conselho Superior da PGE nº 03/2018, que disciplinou o regime teletrabalho no órgão, desde 2018, portanto, anterior a Covid-19. A mesma permite que os Procuradores do Estado de Pernambuco, realizem suas atividades e atribuições funcionais fora das dependências físicas das unidades da Procuradoria Geral do Estado, na modalidade teletrabalho.

Além da PGE-PE, a Gerente Geral de Gestão por Competência e Desenvolvimento de Carreiras da SAD-PE sinalizou que a Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco (SCGE-PE) também já utilizava o teletrabalho antes da pandemia, conforme entrevista concedida. De acordo com as informações fornecidas pela SAD, sabe-se que nestes órgãos a força de trabalho predominante é formada por trabalhadores com até 40 (quarenta) anos de idade. Na SCGE, o teletrabalho é regido pela Instrução Normativa nº 04/2018 regulamentando o teletrabalho, 30% dos servidores concursados – de um total de 137 –

aderiram à atuação nesse formato (SCGE, 2018). Verifica-se, portanto, que foi normatizado anteriormente à pandemia.

Vale salientar que de acordo com a entrevistada, não se tem uma legislação geral que regulamenta o teletrabalho para o Poder Executivo do Estado de Pernambuco, somente para o afastamento dos servidores e a possibilidade do teletrabalho para a continuidade da prestação de serviço público:

Entrevistadora: “[...] não teve nenhuma realização ou procedimento geral não?”

Entrevistada: “Não”

Entrevistadora: “Pela legislação que podemos acompanhar teve regulamentação do afastamento do trabalhador? Mas o teletrabalho ficou por conta de cada órgão?”

Entrevistada: “Exato. O decreto só falou que seria estabelecido o teletrabalho, só não falou como seria o jeito de teletrabalho. Esse ficou a cargo de cada órgão” [ENT. 01 – TRECHO 01].

Ainda de acordo com a entrevistada, a ATI-PE tem um projeto piloto de implementação do teletrabalho, conforme trecho:

“ - ATI-PE já está fazendo uma licitação de um software que controla processos de trabalho, então a gente poderia utilizá-lo também no teletrabalho. Então a ideia da ATI é que a gente tenha uma rede social do governo do Estado, onde a gente consiga estar controlando o processo e até às comunicações internas, porque a gente acaba falando muito pelo whatsapp né!” [ENT. 01 - TRECHO 02].

A ATI-PE confirmou do que se trata o projeto por meio de email através do canal de ouvidoria.pe.gov.br:

Em 2022, diante do sucesso da experiência do trabalho remoto, esta Agência Estadual de Tecnologia da Informação, resolveu implantar um projeto piloto de teletrabalho, em áreas distintas de todas as diretorias da ATI, como experimento, adotando o modelo híbrido, com trabalho presenciais e remotos. O projeto piloto está previsto para durar

até meados de junho de 2022, onde será avaliado a possibilidade de implantação de um programa efetivo de teletrabalho, na ATI, nos moldes do piloto, com os ajustes necessários, lições aprendidas, e regulamentação, para as áreas da Agência que podem exercer o trabalho de forma remota e para os trabalhadores que optem em participar do programa (ATI, 2022).

De forma geral, depreende-se que de maneira geral o Poder Executivo do Estado de Pernambuco não normatizou o teletrabalho quando do advento da sua urgência diante da necessidade de continuidade do trabalho na pandemia. Os órgãos agiram de forma independente para estabelecer políticas práticas de gestão do trabalho segundo suas naturezas de atividade, recursos e necessidades próprias. E os documentos apontam essa ausência de um aparato normativo para tanto.

Quanto ao trabalhador envelhecido, nenhum órgão relatou ter feito algo específico para estes, os quais foram tratados como todos os outros trabalhadores com menos de 50 anos. A única ação específica foi o decreto que determinou o afastamento do trabalho presencial, para os trabalhadores com mais de 60 anos de idade e os portadores comorbidades, devido o risco à saúde. Conforme pode-se ver no parágrafo 3º do decreto nº 48.810, de 16 de março de 2020:

§ 3º Fica autorizado aos Secretários e dirigentes máximos das entidades da Administração Pública Estadual deferir aos servidores públicos com mais de 60 (sessenta) anos e aqueles portadores de doenças crônicas, que compõem parcela da população mais vulnerável ao COVID-19, o trabalho remoto para aquelas atividades cuja presença física não seja imprescindível, a critério da respectiva chefia do órgão ou entidade, com exceção das áreas de saúde, defesa social e serviços de abastecimento de água (ALEPE LEGIS, 2020).

Logo, depreende-se dos dados que não se teve uma regulamentação específica para os trabalhadores envelhecidos no teletrabalho, é o que corrobora inclusive a fala da Gerente Geral de Gestão por Competência e Desenvolvimento de Carreiras.

Entrevistadora: “você acha que o trabalhador vem sendo enxergado de uma forma homogênea? [...] o teletrabalho foi enxergando por atividade, não pelo órgão, não pela natureza que o órgão faz, mas pela atividade em si (afirmação anterior da entrevistada). Mas, para o trabalhador há alguma especialidade? Como por exemplo, trabalhadores envelhecidos, como a gente vem se debruçando sobre e é não que não tenha familiaridade com o sistema de informação, [...] ele não tem proximidade ou talvez não tiveram contato com atividades que não precisaram participar de processo de adequação à informatização como na utilização do sistema SEI, [...] para o trabalhador continuar a atividade nesse novo formato essa especificidade de diferentes trabalhadores vocês chegaram a discutir sobre? ou vem sendo discutido?”

Entrevistada: “Sim, a gente discutiu e não foi nem decreto foi numa portaria que é derivada deste decreto a gente define qual é o perfil do servidor que caberia ao teletrabalho, quem define a atribuição do órgão e se é qualificado seu servidor para alcançar aquele perfil, então a gente diz quem é que vai poder mais, o perfil das pessoas que poderiam. O perfil pode ser um servidor mais jovem, como pode ser um servidor mais envelhecido, contanto que ele tenha aquele perfil é um perfil mais autodidata ter uma facilidade com ferramentas de tecnologia ter uma organização estas são características de servidores que independe da idade.” [ENT. 01, TRECHO 03].

Por fim, não foi feito um tratamento específico para o trabalhador envelhecido e nem se tem alguma sinalização de que será feito em breve. Atualmente, de acordo com a entrevistada, todos os órgãos (com exceção dos que já utilizavam o teletrabalho em alguns casos) voltaram a trabalhar presencialmente. Isto é um ponto de debate porque conforme aponta a literatura, uma vez que, via de regra, as políticas e práticas organizacionais têm sido pensadas somente para o trabalhador jovem (COUTO, 2019) e com a mudança de cenário demográfico, onde os trabalhadores envelhecidos serão predominantes, impactando assim a economia, pois essa tendência demográfica afetará o PIB *per capita* e o crescimento do PIB no médio prazo. Influenciando indiretamente, a taxa de dependência econômica e os desequilíbrios orçamentários, o orçamento fiscal, assim como os sistemas de pensões e de impostos, logo é

importante que se mantenha os trabalhadores envelhecidos ativos por mais tempo, assim é necessário ter uma política voltada para esse fator (GOMES; PAMPLONA, 2015).

Portanto, o poder executivo estadual, precisa se adaptar e começar a discutir sobre o assunto, para assim estar preparado para as mudanças que ocorrerão devido ao envelhecimento populacional, pois já tem que lidar, com as consequências deixadas pela pandemia da COVID-19, o qual impactou toda a sociedade, e impactará o setor econômico por muito tempo (SANTOS, 2020).

CONCLUSÕES

O presente estudo buscou verificar como, diante da pandemia do COVID-19, se configuraram as políticas e práticas de gestão e trabalho em teletrabalho, para os trabalhadores envelhecidos do Poder Executivo Estadual de Pernambuco.

As pesquisas se deram por meio do levantamento de documentos e da entrevista com a Gerente Geral de Gestão por Competência e Desenvolvimento de Cargos e Carreira, que representou a SAD PE, os quais demonstram a inexistência de políticas e práticas específicas às necessidades dos trabalhadores envelhecidos para o desempenho do teletrabalho nos mais diversos órgãos. Apesar dos estudos e publicações sobre o trabalhador envelhecido terem aumentado significativamente nos últimos anos, e o quadro de funcionários envelhecidos ser de aproximadamente 35%, o poder executivo pernambucano ainda não discute sobre o assunto. Entretanto, não se pode deixar de salientar que a gestão de trabalho em teletrabalho na pandemia foi indiscriminatória, pois foi tratada igualmente para todos.

Os resultados obtidos destacaram que nenhuma regulamentação oficial para o teletrabalho foi criada pelos órgãos para sua força de trabalho, e tampouco pela Secretaria de Administração de Pernambuco. Dessa forma, também não existe evidência de políticas e práticas elaboradas para a necessidade do trabalhador envelhecido diante do teletrabalho. A contribuição deste estudo está justamente em lançar luz ao fato de que mesmo que a gestão do

Estado de Pernambuco sinalize acompanhar o envelhecimento da sua força de trabalho. Os dados evidenciaram que, atualmente, não há uma discussão estabelecida sobre o envelhecimento da força de trabalho nesse contexto, tampouco acerca das necessidades do trabalhador envelhecido.

Não obstante, se espera que este estudo contribua, para que o Estado entenda a necessidade de uma discussão mais aprofundada sobre o trabalhador envelhecido e como a inversão da pirâmide demográfica afetará toda a sociedade, e principalmente a economia. Pode-se apontar como limitações desta pesquisa, o fato de que nem todos os órgãos do poder executivo estadual, forneceram os dados solicitados, inclusive órgãos com quadro considerável de servidores envelhecidos.

A produção do presente estudo desperta o desejo de continuar a pesquisar sobre o tema, e traz possibilidades de realização de estudos científicos futuros no mesmo *lócus*, acrescentando entrevistas dos trabalhadores envelhecidos, que vivenciaram a experiência deste tipo de trabalho e atualmente passam pela transição de retorno às atividades presenciais. Logo, como sugestões para futuras pesquisas destaca-se a introdução do sujeito trabalhador envelhecido e dos gestores de pessoas de cada órgão com quadro de trabalhadores envelhecidos significativo, uma vez que a experiência do teletrabalho para cada trabalhador e para cada contexto deu-se de maneira particular. Neste estudo a proposta foi gerar um panorama do que aconteceu, em termos de teletrabalho, no Estado de Pernambuco, a partir do que diz a literatura, do que elucidam os documentos e do posicionamento da gestão de pessoas do Estado, representado pela SAD-PE.

REFERÊNCIAS

ALVES, T. L. L.; AMORIM, A. F. A.; BEZERRA, M. C. C. “Nenhum a menos”! A adaptação ao teletrabalho em tempos de COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. N. Esp., p. 1-15, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA - ABEP. **Teletrabalho no Setor Público**. 2020. Disponível em: <<https://abep-tic.org.br/docs/Cartilha.pdf>>. Acesso em 01 de Jan. de 2022.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Pernambuco**. Rio de Janeiro, PNUD, IPEA, Fundação João Pinheiro, 2003.

BRIDI, M. A., et al. **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020.

CARDOSO, E.; DIETRICH, T. P.; SOUZA, A. P. Envelhecimento da população e desigualdade. *Brazilian Journal of Political Economy* [online], v. 41, n. 1, p. 23-43, 2021.

CASTRO, C. M. S., et al. Influência da escolaridade e das condições de saúde no trabalho remunerado de idosos brasileiros. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 11, p. 4153-4162, 2019.

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.

CEPELLOS, V. M.; SILVA, G. T.; TONELLI, M. J. Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. *Organ. Soc., Salvador*, v. 26, n. 89, p. 269-290, 2019.

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

CEPELLOS, V.; TONELLI, M. J.; ARANHA, F.; PEREIRA FILHO, J. L. Envelhecimento nas organizações: preconceito ou tendência?. *GV-executivo*, v. 12, n. 2, 2013.

COUTO, M. C. P. de P. et al. Avaliação de discriminação contra idosos em contexto brasileiro - ageísmo. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 25, n. 4, p. 509-518, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape. BR**, v. 16, p. 250-263, 2018.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. D.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n.1, p. 28-46, 2020.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes.** Penso Editora, 2012.

FUNDO, C. R. **Estratégia foca na integração de políticas públicas para o envelhecimento saudável.** In: PNUD. Disponível em: <<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/presscenter/articles/2019/estrategia-foca-na-integracao-de-politicas-publicas-para-o-envel.html>>. Acesso em 08 de jun. de 2020.

GOLDANI, A. M. Ageism in Brazil: What is it? Who does it? What to do with it? **R. bras. Est. Pop.**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 385, jul./dez. 2010.

GOLDSTEIN, L. L. A produção Científica Brasileira na Área da Gerontologia (1975-1999). **Rev. online Bibli. Prof. Joel Martins**, v. 1. n. 1, out. 1999.

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- 230, 2015.

GUERRA, M. H. T. S.; SILVA NETO, R. R.; RANIERI, T. R.; GOMES, C. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 98-116, 2020.

HAUBRICH, D. B.; FROELICH, C. Benefícios e Desafios do 'Home Office' em Empresas de Tecnologia da Informação. **Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Brasil: uma visão geográfica e ambiental no início do século XXI**. Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de Geografia, 2016. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca/catalogo?view=detalhes&id=297884>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **População: Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Brasil e Pernambuco. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>>. Acesso em: 08 de Jun. de 2020.

INSTITUTO BUTANTAN. **Como surgiu o novo coronavírus?** Conheça as teorias mais aceitas sobre sua origem. Butantan.gov.br,2021. Disponível em: <<https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/como-surgiu-o-novo-coronavirus-conheca-as-teorias-mais-aceitas-sobre-sua-origem>> Acesso em:26 de Novembro de 2021.

LARA, E.; LARA, L. F. Nuances da discriminação em uma escola pública do Estado do Paraná. **Cadernos de Educação**, n. 50, p. 01-12, 2015.

LEMOS, A. H. C.; BARBOSA, A. O.; MONZATO, P. P. Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas** [online], v. 60, n. 6, p. 388-399, 2020.

LENZA, P. **Direito constitucional esquematizado**. 22. ed. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
LOCATELLI, P. A. P. C.; FONTOURA, D. D. S. Envelhecimento populacional e os estudos em Administração. **Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 17, p. 273-300, 2013.

OLIVEIRA, Á. F.; GOMIDE, S.; POLI, B. V. S. Antecedents Of Well-Being At Work: Trust And People Management Policies. **RAM-Revista de Administração Mackenzie [online]**, v. 21, n. 1, 2020.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, p. 1-12, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **A ONU e as pessoas idosas**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/acao/pessoas-idosas>>. Acesso em 08 de jun. de 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **World Population Prospects 2019a**. Disponível em: <<https://population.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/Pyramid/76>>. Acesso em: 08 de jun. de 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **World Population Ageing 2019: Highlights. Department of Economic and Social Affairs Population Division**. United Nations: New York, 2019b.

PANDINI, L. S.; PEREIRA, E. D. S. O teletrabalho no contexto de pandemia de covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, p. 55-81, 2020.

PAULA, M. F. Os idosos do nosso tempo e a impossibilidade da sabedoria no capitalismo atual. **Serviço Social & Sociedade**, p. 262-280, 2016.

PEREIRA, L. J.; OLIVEIRA, A. C.; SILVA, L. P.; MENDONÇA, C. M. C. Teletrabalho e Qualidade de Vida: Estudo de Caso do Poder Judiciário em um Estado do Norte do Brasil. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 1, p. 222-245, 2021.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DE PERNAMBUCO. **Servidores**. Disponível em: <<http://web.transparencia.pe.gov.br/>>. Acesso em: 28 de Abr. de 2022.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 152-162, 2018.

SANTOS, L. S. Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. **Revista de Administração Pública [online]**, v.54, n.4, p. 909-922, 2020.

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE PERNAMBUCO - SAD. **Servidores**. Disponível em:<<https://www.sad.pe.gov.br/institucional>>. Acesso em: 28 de Abr. de 2022.

SILVA, M. A. P.; HELAL, D. H. Envelhecimento no Brasil: desafios e implicações para o trabalhador e para as organizações. In: 20º Congresso Brasileiro de Sociologia, 2021, Belém PA. **Anais do 20º Congresso Brasileiro de Sociologia**, p. 1-18, São Paulo: SBS, 2021.

SOUSA, A. P. **O teletrabalho no contexto da pandemia da Covid-19: uma análise empírica aplicada a um órgão da administração pública brasileira**. Dissertação de mestrado. Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão, 2021.

TONELLI, M. J.; PEREIRA, J. J.; CEPellos, V.; PEREIRA FILHO, J. L. Ageing in Organizations: a view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 127- 142, 2020.

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

ZIGER, R.; FILIPPIM, E. S.; BELTRAME, V. Perspectivas de Carreira para Pessoas Idosas nas Organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 64-87, 2017.

Submetido em 18/08/2022
Aprovado em 07/03/2023