

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

ANDRÉ LUIZ DE SOUZA

**GESTÃO DA IDADE: UM ESTUDO SOBRE O ENVELHECIMENTO DA FORÇA DE
TRABALHO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
*CAMPUS RIO PARANAÍBA***

RIO PARANAÍBA - MINAS GERAIS
2025

ANDRÉ LUIZ DE SOUZA

**GESTÃO DA IDADE: UM ESTUDO SOBRE O ENVELHECIMENTO DA FORÇA DE
TRABALHO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS RIO PARANAÍBA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Venâncio Luiz

RIO PARANAÍBA - MINAS GERAIS
2025

ANDRÉ LUIZ DE SOUZA

**GESTÃO DA IDADE: UM ESTUDO SOBRE O ENVELHECIMENTO DA FORÇA DE
TRABALHO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS RIO PARANAÍBA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Aprovada: ____ / ____ / 2025.

Prof. Dr. Gilberto Venâncio Luiz
Orientador - UFV

Profa. Dra. Darlene Teixeira Castro
Membro Profiap - UFT

Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes
Membro Externo - UFU

“A hora de consertar o telhado é quando o sol está brilhando”.

John F. Kennedy

Dedico este trabalho aos meus pais, João Pedro de Souza (*in memoriam*) e Glória Maria Monteiro, por todo o amor e que, apesar das dificuldades me deram a oportunidade de estudar.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de toda sabedoria e força, agradeço pela dádiva da vida, pela minha saúde e por me conceder discernimento, serenidade e coragem em cada etapa desta jornada. Sem a Sua presença constante, nada disso seria possível.

Aos meus pais, João Pedro de Souza (*in memoriam*) e Glória Maria Monteiro, meu amor e gratidão eternos. A meu pai, que mesmo ausente fisicamente continua sendo luz e inspiração em minha caminhada; e à minha mãe, por seu amor incondicional, incentivo e fé inabalável, que sempre me sustentaram nos momentos mais desafiadores.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Gilberto Venâncio Luiz, agradeço pela paciência, pela dedicação e pela confiança depositada em mim. Suas orientações, sua escuta atenta e seu exemplo de profissionalismo foram fundamentais para a realização deste trabalho.

À Profa. Dra. Darlene Teixeira Castro e ao Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes, membros da banca avaliadora, expresso minha sincera gratidão pelas contribuições valiosas, pela leitura atenta e pelas sugestões que enriqueceram significativamente esta pesquisa.

Aos meus amigos e colegas de trabalho da Biblioteca da UFV-CRP, minha sincera gratidão pelo companheirismo, apoio e pelas palavras de encorajamento ao longo desta trajetória. Cada gesto de amizade tornou o caminho mais leve e agradável.

Aos colegas do PROFIAP, agradeço pela parceria, pelas trocas de experiências e pela convivência enriquecedora. Juntos, compartilhamos desafios, conquistas e aprendizados que levarei comigo para sempre.

Ao PROFIAP, manifesto minha gratidão pela oportunidade de crescimento acadêmico e profissional. Este programa foi um espaço transformador, que me proporcionou novos horizontes e ampliou meu olhar sobre a gestão e o serviço público.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para que esta conquista se tornasse possível, o meu mais sincero muito obrigado.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANOVA	<i>Analysis of Variance</i> (Análise de Variância)
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CONSU	Conselho Universitário
CRP	Campus Rio Paranaíba
CT	Capacidade para o Trabalho
DP	Desvio-Padrão
DSS	Divisão de Saúde e Segurança
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIOH	Finnish Institute of Occupational Health (Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional)
gl	Graus de Liberdade
H	Estatística de Kruskal-Wallis
H01, H02, H04	Hipóteses de Pesquisa (1, 2 e 4)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC	Intervalo de Confiança
ICT	Índice de Capacidade para o Trabalho
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
JASP	Jeffreys Amazing Statistics Program
M	Média
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
OMS	Organização Mundial da Saúde
OSI	Occupational Stress Indicator (Indicador de Estresse Ocupacional)
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PGP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PPA	Programa de Preparação para Aposentadoria
PwC	Price Waterhouse Coopers
REUNI	Programa de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
RJU	Regime Jurídico Único
RPPS	Regime Próprio de Previdência Social
SISU	Sistema de Seleção Unificada
SSQ	Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

U	Estatística do teste de Mann-Whitney
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFV-CRP	Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba
UN DESA	United Nations Department of Economic and Social Affairs (Departamento das Nações Unidas de Assuntos Econômicos e Sociais)
WAI	Work Ability Index (Índice de Capacidade para o Trabalho)
α (alfa)	Nível de significância estatística
ρ (rho)	Coefficiente de Correlação de Spearman

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição de docentes por faixa etária.....	31
Figura 2 - Distribuição de técnicos administrativos por faixa etária	31
Figura 3 - Organograma do UFV-CRP	45
Figura 4 - Itens abrangidos pelo ICT, número de questões utilizadas para avaliar cada item e escore (número de pontos) das respostas.....	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Lesões ou doenças mais frequentes indicadas pelos servidores	544
Gráfico 2 - Distribuição dos servidores por categoria funcional segundo a classificação do ICT	633

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escores para o Índice de Capacidade para o Trabalho	49
Tabela 2 - Distribuição dos servidores de acordo com a Capacidade para o Trabalho	54
Tabela 3- Teste de Normalidade das Variáveis	55
Tabela 4- Resultado do Coeficiente de Correlação de Spearman	56
Tabela 5 - Resultado do Coeficiente de Correlação de Spearman	56
Tabela 6 - Resultado do teste de Mann-Whitney	58
Tabela 7 - Comparação das médias dos grupos	58
Tabela 8 - Resultado do teste de Mann-Whitney	59
Tabela 9 - Comparação das medias dos grupos	59
Tabela 10 - Descritivas - Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)	59
Tabela 11 - Teste Kruskal-Wallis	60
Tabela 12 - Comparações Post Hoc de Dunn - Escolaridade	60
Tabela 13 - Comparação das médias dos grupos em relação ao Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)	61
Tabela 14 - Teste Kruskal-Wallis	61
Tabela 15 - Comparações Post Hoc de Dunn - Percepção Etária Subjetiva	62
Tabela 16 - Principais diferenças observadas entre os grupos	65
Tabela 17 - Percepções sobre os trabalhadores mais velhos	67
Tabela 18 - Percepções sobre Práticas de Gestão da Instituição	69
Tabela 19 - Benefícios em ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho	70
Tabela 20 - Barreiras em se ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho	71

SUMÁRIO

RESUMO	13
ABSTRACT	14
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVO GERAL	20
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.4 JUSTIFICATIVA	20
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	22
2.1 BREVE HISTÓRICO DA UFV-CRP	22
2.2 ENVELHECIMENTO E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	24
2.2.1 O Envelhecimento	24
2.2.2 O Impacto do Envelhecimento Populacional na Força de Trabalho	26
2.2.3 Respostas Organizacionais e a Gestão da Idade	27
2.3 ENVELHECIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA UFV-CRP	30
2.4 CAPACIDADE PARA O TRABALHO	32
2.5 ÍNDICE DE CAPACIDADE PARA O TRABALHO (ICT).....	35
2.6 PERCEPÇÕES SOBRE OS TRABALHADORES MAIS VELHOS	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA.....	44
3.2 LOCAL DA PESQUISA E POPULAÇÃO DE ESTUDO.....	45
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	46
3.4 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	48
4.1 CAPACIDADE PARA O TRABALHO	52
4.1.1 Perfil da amostra	52
4.1.2 Comparações variáveis métricas.....	55
4.1.3 Comparações variáveis nominais, ordinais e métricas	57

4.1.4 Análise Comparativa dos Grupos por Nível de Capacidade para o Trabalho	62
4.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES EM RELAÇÃO AOS TRABALHADORES MAIS VELHOS	65
4.2.1 Perfil da amostra	65
4.2.2 Análise das percepções dos gestores	66
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
5.1 CAPACIDADE PARA O TRABALHO	73
5.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES EM RELAÇÃO AOS TRABALHADORES MAIS VELHOS	77
6 RECOMENDAÇÕES	85
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – GESTORES	101
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - ICT ..	104
APÊNDICE C - ICT APLICADO AOS SERVIDORES	107
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES	113
APÊNDICE E – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA	120
APÊNDICE F – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	127

RESUMO

SOUZA, André Luiz de. Universidade Federal de Viçosa, novembro de 2025. **Gestão da idade:** um estudo sobre o envelhecimento da força de trabalho dos servidores da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba. Orientador: Prof. Dr. Gilberto Venâncio Luiz.

O envelhecimento populacional é um fenômeno global que, no Brasil, se manifesta de forma acelerada, alterando significativamente a estrutura etária da força de trabalho nos setores público e privado. Esse cenário exige adaptações nas políticas de recursos humanos e ações que promovam a capacidade para o trabalho (CT) ao longo do envelhecimento dos funcionários. Desta forma, este estudo teve por objetivo determinar e avaliar o Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT) dos servidores estatutários da Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba (UFV-CRP), e analisar as percepções de seus gestores sobre o envelhecimento desses servidores. Trata-se de estudo descritivo, transversal, de abordagem quantitativa, conduzido em duas etapas. Na Etapa 1, aplicou-se o questionário do ICT, obtendo-se uma amostra de 84 servidores. A análise dos dados do ICT utilizou estatística descritiva e inferencial (Coeficiente de Correlação de Spearman, Mann-Whitney U e Kruskal-Wallis). Na Etapa 2, foi aplicado um questionário (escala Likert), obtendo-se uma amostra de 7 gestores, com análise descritiva baseada nas médias das respostas. Os resultados da Etapa 1 indicam que o ICT médio dos participantes foi 40,38 (DP±5,93), classificando-se como "boa" capacidade para o trabalho. Não foram encontradas correlações significativas entre o ICT e a idade ou o tempo de serviço na instituição. Houve diferença significativa do ICT em função da categoria funcional, da escolaridade e da percepção subjetiva da idade. Não houve diferença significativa por gênero. Quanto à Etapa 2, os resultados indicam um cenário de percepções predominantemente positivas sobre os profissionais mais velhos, e que o reconhecimento das contribuições desses profissionais coexiste com a percepção de ausência de ações institucionais estruturadas voltadas a esse público. Esse descompasso revela que o envelhecimento da força de trabalho ainda não é tratado como um tema estratégico na gestão institucional local. Nesse sentido, foi elaborado o Produto Técnico e Tecnológico sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo intitulado "Recomendações de políticas Institucionais para a promoção da capacidade para o trabalho ao longo do envelhecimento dos servidores da Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba". Assim, espera-se que este estudo possa auxiliar a instituição pesquisada e outras instituições públicas na construção de estratégias e políticas que promovam a sustentabilidade organizacional, a saúde e o bem-estar dos servidores diante das transformações demográficas em curso.

Palavras-chave: Capacidade para o trabalho. Envelhecimento. Percepções dos gestores.

ABSTRACT

SOUZA, André Luiz de. Federal University of Viçosa, november 2025. **Age Management:** a study on the aging workforce of employees at the Federal University of Viçosa Rio Paranaíba Campus. Advisor: Prof. Dr. Gilberto Venâncio Luiz.

Population aging is a global phenomenon that is manifesting in an accelerated manner in Brazil, significantly altering the age structure of the workforce in both the public and private sectors. This scenario requires adaptations in human resources policies and actions that promote work ability (WA) throughout employee aging. This study aimed to determine and evaluate the Work Ability Index (WAI) of the statutory civil servants at the Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba (UFV-CRP), and to analyze their managers' perceptions regarding the aging of these employees. This is a descriptive, cross-sectional, quantitative study conducted in two stages. In Stage 1, the WAI questionnaire was applied, resulting in a sample of 84 civil servants. The WAI data analysis used descriptive and inferential statistics (Spearman's Correlation Coefficient, Mann-Whitney U, and Kruskal-Wallis test). In Stage 2, a Likert scale questionnaire was applied to a sample of 7 managers, with the analysis based on descriptive statistics (response means). The Stage 1 results indicate that the participants' mean WAI score was 40.38 (SD±5.93), classified as "good" work ability. No significant correlations were found between the WAI and age or time of service at the institution. There were significant differences in the WAI based on functional category, education level, and subjective age perception. There was no significant difference by gender. Regarding Stage 2, the results indicate a scenario of predominantly positive perceptions about older professionals, and that recognition of their contributions coexists with the perception of a lack of structured institutional actions aimed at this population. This discrepancy reveals that the aging of the workforce is not yet treated as a strategic issue in local institutional management. In this sense, a Technical and Technological Product was developed in the form of a Conclusive Technical Report entitled "Recommendations for Institutional Policies to Promote Work Capacity Throughout the Aging of Employees at the Federal University of Viçosa – Rio Paranaíba Campus". Thus, it is hoped that this study can assist the institution researched and other public institutions in building strategies and policies that promote organizational sustainability, health, and the well-being of employees in the face of ongoing demographic changes.

Keywords: Work ability. Aging. Managers' perceptions.

1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional emerge como um dos fenômenos sociais mais prementes da contemporaneidade. De um lado, governos ao redor do mundo enfrentam o desafio de criar políticas para mitigar os impactos da mudança na estrutura demográfica, enquanto, do outro, os trabalhadores são obrigados a permanecerem por mais tempo no mercado de trabalho, contribuindo por períodos mais longos para os sistemas previdenciários (Miranda, Mendes e Silva, 2016).

Em países desenvolvidos, a transição demográfica já ocorre há várias décadas, resultando em populações mais idosas e taxas de natalidade decrescentes. A Organização Mundial da Saúde (OMS) estima que, até 2050, o número de pessoas com 60 anos ou mais dobrará, alcançando cerca de 2 bilhões em todo o mundo (OMS, 2015; UN DESA, 2022).

O Brasil, em particular, experimenta uma transição demográfica acelerada. De acordo com o IBGE (2020), a estimativa era que, em 2023, a proporção de idosos (60 anos ou mais) representaria cerca de 15,57% da população total, e a projeção é que esse número chegue a 32,18% até 2060.

Costanzi (2023), afirma que os impactos do envelhecimento são amplos e diversos, embora sejam reflexo do positivo aumento da expectativa de vida. Um dos impactos que também deve ser analisado é o fato de as tendências demográficas estarem alterando, de forma significativa, a estrutura etária da força de trabalho no Brasil e no mundo.

Entre o quarto trimestre de 2012 e o mesmo período de 2022, houve retração da força de trabalho na faixa etária de 16 a 29 anos, enquanto houve incremento, de forma mais intensa, para aqueles com 40 anos ou mais de idade, passando de 39,5% para 45,1%, e deve chegar a 54,4% em 2060. Essas tendências reforçam a expectativa de envelhecimento da força de trabalho no Brasil nas próximas décadas. Contudo, há outras razões que devem além das demográficas, intensificar esse processo nos próximos anos. Como alterações do próprio mercado de trabalho, e a reforma da previdência (Costanzi, 2023).

A recente reforma da previdência no Brasil, instituída pela Emenda Constitucional nº 103/2019, trouxe mudanças significativas no sistema previdenciário do país, especialmente no que diz respeito a alteração da idade mínima e do tempo de contribuição dos segurados para se aposentarem. Salvo em situações específicas,

antes da reforma, a idade mínima para aposentadoria no Regime Geral de Previdência Social (RGPS) era de 60 anos para mulheres e 65 anos para homens, enquanto no Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) era de 55 anos para mulheres e 60 anos para homens. Com essa nova legislação, as idades foram ajustadas para 62 anos para mulheres e 65 anos para homens em ambos os regimes. Essa alteração culmina em um prolongamento da vida laboral dos trabalhadores (Brasil, 2019; Moura, 2021).

Segundo Amorim, Salla e Trelha (2014), a permanência da pessoa que envelhece no mercado de trabalho está se tornando cada vez mais evidente, especialmente devido à crise nos sistemas de Seguridade e Previdência Social. No entanto, é crucial garantir que eles possam trabalhar de forma segura e adequada, minimizando qualquer impacto negativo em sua saúde e bem-estar.

Nesse cenário é imprescindível que as organizações públicas e privadas se concentrem no processo de envelhecimento funcional, utilizando-se de ações que promovam a capacidade para o trabalho (CT). Conforme Tuomi *et al* (2001), a ideia de promover a capacidade para o trabalho ao longo do envelhecimento, permite não apenas alcançar melhorias na saúde, mas também melhorar significativamente a qualidade e a produtividade do trabalho e a satisfação em se permanecer no emprego.

Entretanto, no Brasil, um estudo realizado em 2013 pela Price Waterhouse Coopers (PwC), em colaboração com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), investigou a preparação das empresas nacionais para integrar equipes que, em 2040, serão majoritariamente formadas por profissionais com mais de 45 anos. A pesquisa revelou uma contradição nas estratégias empresariais: apesar de reconhecerem positivamente o valor da experiência, da capacidade de resolução de problemas e a atitude dos trabalhadores mais velhos, as empresas ainda não implementaram ações estratégicas significativas para maximizar o potencial desses profissionais maduros, de modo a atender as futuras demandas empresariais por talentos (Lins; Tonelli; Aranha Filho, 2013).

No contexto da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba (UFV-CRP), a dinâmica demográfica e os padrões de emprego delinearão uma nova realidade organizacional em um futuro próximo, na qual o envelhecimento dos servidores adquire uma relevância estratégica para a administração institucional. Os dados demográficos da instituição indicam que, nos próximos anos, poderá ocorrer um aumento expressivo da idade média dos servidores, especialmente entre os

docentes. Em uma projeção simples, levando em conta o passar do tempo e a idade cronológica dos trabalhadores, sem intervenções significativas como a contratação de pessoal jovem em número suficiente, pode-se observar um rápido amadurecimento da força de trabalho. Em apenas 5 anos, espera-se que 58.25% de todos os servidores (72.65% de docentes e 39.33% de técnicos administrativos), tenham 45 anos ou mais (UFV, 2022).

Alguns estudos indicam que os fatores relacionados ao enfraquecimento da capacidade para o trabalho começam a se acumular na meia-idade, sendo observados em trabalhadores por volta dos 45 anos (Tuomi et al, 2010). No entanto, esses fatores podem variar consideravelmente conforme as condições individuais, as particularidades do contexto laboral e o estilo de vida (Converso et al., 2018; Adel; Akbar; Ehsan, 2019). Os esforços para melhorar e preservar a capacidade ao longo das diferentes etapas da vida laboral são recompensadores. O investimento na manutenção da capacidade para o trabalho e na aptidão funcional demonstra resultados positivos em poucos anos (Tuomi et al, 2010).

Um instrumento amplamente validado e utilizado para mensurar e promover a capacidade para o trabalho é o *Work Ability Index (WAI)* ou Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT). Desenvolvido no início da década de 1980 por pesquisadores do Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional (Finnish Institute of Occupational Health – FIOH), o ICT avalia a percepção do trabalhador sobre sua própria capacidade de desempenhar suas funções, considerando tanto as exigências do trabalho quanto sua saúde física e mental. Ao medir esses fatores, o ICT permite identificar áreas que necessitam de intervenção para melhorar a capacidade de trabalho dos funcionários. (Linhares et al, 2019; Tuomi et al, 2005; Tuomi et al, 2010). Em amplos estudos longitudinais do Instituto de Saúde Ocupacional na Finlândia, o ICT tem prognosticado, de forma confiável, mudanças na capacidade para o trabalho em diferentes grupos ocupacionais (Tuomi et al, 2010). Assim, esse instrumento foi um recurso concreto para avaliar a capacidade para o trabalho dos servidores da UFV-CRP.

Complementarmente, para enriquecer a compreensão do fenômeno do envelhecimento na UFV-CRP, um questionário foi aplicado aos gestores do *campus*. Desenvolvido com base nos estudos de Cepellos e Tonelli (2017) e adaptado ao contexto deste trabalho, este instrumento permitiu identificar a percepção da gestão sobre o envelhecimento da força de trabalho da instituição.

Dessa forma, este estudo se propôs a investigar a força de trabalho dos servidores da UFV-CRP, tendo como foco principal o envelhecimento. A compreensão das dinâmicas relacionadas ao envelhecimento e a capacidade para o trabalho no ambiente laboral tornou-se fundamental não apenas para o planejamento de recursos humanos, mas também para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam o bem-estar, a produtividade e a sustentabilidade da organização.

Neste contexto, o presente estudo também visou contribuir para o avanço do conhecimento sobre a gestão da idade na UFV-CRP, oferecendo percepções relevantes para a formulação de estratégias que promovam a capacidade para o trabalho ao longo do envelhecimento dos servidores. Ao examinar as percepções, desafios e oportunidades enfrentados pelos colaboradores, bem como as políticas e práticas organizacionais voltadas para o envelhecimento ativo, este trabalho buscou fornecer subsídios para a construção de um ambiente de trabalho inclusivo e sustentável, capaz de potencializar o talento e a contribuição de todas as gerações.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O envelhecimento da força de trabalho é um fenômeno cada vez mais presente em organizações ao redor do mundo, gerando uma série de desafios e implicações para a gestão de recursos humanos. Na UFV-CRP, um *campus* fundado há cerca de 19 anos, o envelhecimento da força de trabalho se manifesta de forma acentuada. De fato, Silva (2018) relata que, na implantação do *campus*, a força de trabalho era predominantemente jovem, o que refletia a natureza inicial da instituição. No entanto, na atualidade, observa-se uma rápida mudança na estrutura etária, com tendência a elevação da idade média dos servidores. Esse processo apresenta desafios adicionais, dado que a instituição está em rápido crescimento e busca sua consolidação, exigindo ajustes nas estratégias de gestão de recursos humanos para se preparar adequadamente para essa nova realidade.

Estudos indicam que os fatores que enfraquecem a capacidade para o trabalho começam a se acumular na meia-idade e são observados em trabalhadores por volta dos 45 anos (Tuomi *et al*, 2010). Nessa etapa da vida, muitos trabalhadores podem enfrentar desafios relacionados ao desgaste físico, ao estresse acumulado e a problemas crônicos de saúde. Tais questões, quando presentes, têm o potencial de impactar negativamente a produtividade, a eficiência e o bem-estar no ambiente de

trabalho (Gondek *et al.*, 2024; Leijten *et al.*, 2014; Oshio, 2021). Essas questões ressaltam a importância de estratégias de gestão de recursos humanos que levem em consideração as necessidades específicas para promover a capacidade para o trabalho e a longevidade profissional dos colaboradores.

Diante desse cenário, tornou-se fundamental realizar uma investigação mais aprofundada e abrangente para compreender os impactos do envelhecimento da força de trabalho na UFV-CRP. Considerando a diversidade dos serviços oferecidos pela instituição, tais como ensino, pesquisa e extensão, e a diversidade de áreas de atuação dos servidores, é essencial entender como o envelhecimento da força de trabalho pode influenciar diferentes aspectos da prestação de serviços, desde a qualidade do ensino até a eficiência dos processos administrativos.

Esta pesquisa contribuiu significativamente para o entendimento dos desafios e oportunidades associados ao envelhecimento dos colaboradores, fornecendo contribuições importantes para o desenvolvimento de políticas e práticas mais eficazes de gestão de recursos humanos em diversas instituições do setor público. Dessa forma, a investigação desempenhou um papel crucial na promoção do bem-estar dos servidores, na melhoria do ambiente de trabalho e na garantia da excelência nas atividades desenvolvidas pelo setor público como um todo.

Neste contexto, surgiram algumas indagações: qual é o nível de capacidade para o trabalho dos servidores estatutários da UFV-CRP, como ele é caracterizado e mensurado? Existe relação entre a faixa etária e o Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT) dos servidores da UFV-CRP? Como os gestores percebem o envelhecimento da força de trabalho e seus impactos no contexto organizacional? Como essa compreensão pode influenciar o desenvolvimento de estratégias e políticas de gestão de recursos humanos para promover a saúde, produtividade e bem-estar dos colaboradores da UFV-CRP?

Por meio dessa análise abrangente, foi possível contribuir para o desenvolvimento de estratégias e políticas de gestão de recursos humanos que promovam a saúde, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores da UFV-CRP.

1.2 OBJETIVO GERAL

Avaliar o nível de Capacidade para o Trabalho (ICT) dos servidores estatutários da UFV-CRP, bem como analisar a percepção das chefias sobre o envelhecimento da força de trabalho.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral proposto, os seguintes objetivos específicos foram abordados:

- i. Determinar o Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT) dos servidores estatutários da UFV-CRP;
- ii. Analisar como as chefias da UFV-CRP percebem o processo de envelhecimento da força de trabalho;
- iii. Formular recomendações de políticas e ações para mitigar a diminuição da capacidade de trabalho, quando identificada.

1.4 JUSTIFICATIVA

Compreender o processo de envelhecimento tem sido um exercício importante para a humanidade desde tempos antigos. A velhice é associada a diversas verdades, crenças e mitos que, combinados com fatores históricos, políticos, econômicos, geográficos e culturais, influenciam a percepção dessa fase da vida. Essas percepções variadas afetam, positiva ou negativamente, o tratamento dispensado à população idosa (Cepellos; Tonelli, 2017).

A abordagem do envelhecimento da força de trabalho justifica-se por múltiplos aspectos. Primeiramente, é crucial reconhecer que o envelhecimento da população ativa é uma tendência global, impactando diretamente a dinâmica organizacional de instituições públicas e privadas (Souza, 2022).

No caso específico da UFV-CRP, o provável envelhecimento da força de trabalho representa um desafio significativo, devido à rápida evolução desse fenômeno e ao consequente ajuste necessário das estratégias de gestão de recursos humanos da instituição.

Além disso, o envelhecimento da força de trabalho traz consigo uma série de implicações multifacetadas que precisam ser abordadas de maneira holística, como por exemplo, a diminuição da capacidade para o trabalho. À medida que a idade avança, surgem desafios relacionadas à saúde, à adaptação às novas demandas e tecnologias no ambiente de trabalho, à manutenção da eficiência e produtividade, bem como a sucessão de liderança e a transferência de conhecimento (Petitjean; Strecker, 2022). A compreensão dessas questões é essencial para garantir o bem-estar dos trabalhadores, a eficácia organizacional e a sustentabilidade a longo prazo da UFV-CRP.

Ademais, a escassez de estudos específicos sobre o envelhecimento da força de trabalho nesse *campus* ressalta a necessidade premente de investigação nessa área. Ao explorar esse tema, pretendeu-se contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico sobre gestão de recursos humanos em contextos organizacionais em desenvolvimento e em transição.

Portanto, a escolha deste tema se justifica pela sua relevância para a UFV-CRP, pela importância de abordar o envelhecimento da força de trabalho de maneira abrangente e pela oportunidade de preencher lacunas de conhecimento existentes neste campo específico.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A presente pesquisa baseou-se em um referencial teórico cuidadosamente elaborado, cujo objetivo foi fornecer uma fundamentação sólida para o estudo do envelhecimento da força de trabalho na UFV-CRP. Inicialmente, apresentou-se um breve histórico da instituição, com o objetivo de esclarecer ao leitor a sua trajetória.

Posteriormente, o conceito de envelhecimento da força de trabalho foi explorado em detalhes, com uma revisão abrangente da literatura que abordou os principais estudos e teorias relacionadas ao tema. Essa revisão foi direcionada para compreender as implicações do envelhecimento da força de trabalho no contexto organizacional, com ênfase na capacidade para o trabalho. Foram investigadas pesquisas acadêmicas, estudos científicos e publicações relevantes que examinaram o envelhecimento da força de trabalho em diferentes contextos, com particular atenção para a administração pública. Além disso, foram exploradas as especificidades do envelhecimento da força de trabalho no setor público, visando identificar as dinâmicas organizacionais, desafios e oportunidades enfrentadas pelos servidores públicos da UFV-CRP.

Outro aspecto abordado no referencial teórico foi o Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT), um instrumento amplamente validado e utilizado em diferentes contextos para a avaliação da capacidade para o trabalho. Foi realizada uma análise aprofundada do ICT, examinando sua concepção e aplicabilidade no contexto do envelhecimento da força de trabalho na UFV-CRP. Essa análise incluiu uma revisão crítica da literatura científica, destacando estudos e investigações que exploraram a utilização do ICT e sua relação com o processo de envelhecimento da força de trabalho.

2.1 BREVE HISTÓRICO DA UFV-CRP

O *campus* da UFV em Rio Paranaíba foi estabelecido pela Resolução nº 08/2006, aprovada pelo Conselho Superior da Universidade Federal de Viçosa, em 25 de julho de 2006, como parte do Programa de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) do Governo Federal, que teve como objetivo interiorizar a educação superior e democratizar o acesso às universidades públicas. Em âmbito local, sua criação teve como principal objetivo atender à demanda

crescente por educação de qualidade e contribuir para o desenvolvimento regional. (Fernandes, 2018; Mendonça, 2018; Silva, 2018).

Antes da criação, um processo complexo teve início em 1999 para determinar a localização de um *campus* avançado na região do Alto Paranaíba. A ideia original era estabelecer apenas um centro de pesquisas da UFV na área. No entanto, devido ao interesse político da administração municipal da época em criar um vínculo com a Universidade, uma área de 73 hectares no município de Rio Paranaíba, a mais de 500 km de Viçosa, foi disponibilizada para transferência ao patrimônio da UFV. Devido a diversos obstáculos, o processo não avançou naquele momento (Fernandes, 2018; Mendonça, 2018; Silva, 2018).

Somente em 2005, por meio de iniciativas do chefe do poder executivo municipal de Rio Paranaíba, o assunto voltou à pauta. Um ofício com uma nova proposta de cessão da área, agora reduzida para 44,5 hectares, foi enviado à UFV, que desta vez demonstrou maior interesse. A UFV passou a realizar visitas técnicas ao local, avaliando os recursos disponíveis, incluindo a estrutura física, os recursos naturais como a vegetação nativa, a disponibilidade de recursos hídricos e a aptidão agrícola da região. Assim, a criação do novo *campus* foi aprovada por unanimidade e formalizada pela Resolução nº 08/2006 do CONSU. A fonte de recursos para a criação do *campus* foi o Programa de Expansão das Universidades Federais – Fase I, com um total de R\$16.000.435,00 (dezesseis milhões, quatrocentos e trinta e cinco reais) destinados ao período de 2007 a 2011 (Fernandes, 2018; Mendonça, 2018; Silva, 2018).

As atividades acadêmicas do *campus* iniciaram-se em 2007, com 133 alunos e com a designação de 18 vagas para docentes e 10 vagas para técnicos administrativos em 2006. No início, o *campus* contava com um quadro reduzido de servidores, mas houve um crescimento significativo ao longo dos anos. Em 2007, havia 18 docentes e, em 2010, esse número aumentou para 86. Além disso, inicialmente foram planejadas 100 vagas para docentes e 65 para técnicos administrativos (Silva, 2018).

Os servidores nomeados nos primeiros anos eram, em grande parte, jovens recém-formados, o que trouxe tanto desafios quanto oportunidades. A juventude dos servidores implicava em uma energia renovadora e uma abordagem moderna para a educação e a gestão, embora a falta de experiência pudesse ser uma desvantagem naquela ocasião. Esses jovens servidores demonstraram um forte desejo de

desenvolvimento profissional, onde muitos buscavam qualificações adicionais, como mestrados e doutorados. Em 2014, o *campus* já contava com 135 docentes, dos quais 67 possuíam doutorado e 1 possuía pós-doutorado (Silva, 2018).

A participação na gestão do *campus*, especialmente nos primeiros anos, envolveu tanto servidores de Rio Paranaíba quanto de Viçosa. Inicialmente, a administração superior e algumas funções críticas eram preenchidas por servidores de Viçosa, mas ao longo do tempo, os próprios servidores da região de Rio Paranaíba começaram a assumir essas responsabilidades. Isso refletiu um fortalecimento das capacidades de gestão local, permitindo uma maior autonomia e adaptação às necessidades específicas da instituição. O envolvimento direto dos servidores locais na administração foi crucial para a consolidação do *campus*, proporcionando uma gestão mais participativa e alinhada com a comunidade (Silva, 2018).

Em 2018, o *campus* oferecia um total de dez cursos de graduação distribuídos em doze turmas, com uma capacidade de admissão anual de quinhentas e trinta e cinco vagas, atendendo aproximadamente dois mil e duzentos alunos. O *campus* contava com 224 servidores, sendo 81 deles técnicos administrativos e 143 docentes lotados na instituição (Mendonça, 2018).

Em 2025, o *Campus* Rio Paranaíba (CRP) ofertou 565 vagas para ingresso nos cursos presenciais de graduação, por meio do Sistema de Seleção Unificada (SISU), destinadas ao primeiro semestre letivo daquele ano (UFV, 2024). Atualmente, o CRP conta com um total de 1.970 estudantes vinculados, distribuídos entre 1.854 na graduação e 118 na pós-graduação (UFV, 2025a). Além disso, a unidade possui 216 servidores estatutários, sendo 124 docentes e 92 servidores técnico-administrativos em educação (UFV, 2025b).

2.2 ENVELHECIMENTO E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

2.2.1 O Envelhecimento

A discussão sobre as mudanças demográficas globais, com destaque para o fenômeno do envelhecimento populacional, tem despertado uma ampla variedade de estudos e análises. Essas mudanças demográficas têm profundas repercussões na vida dos indivíduos, grupos e famílias, além de impactarem significativamente o mundo do trabalho (Souza, 2022).

Enquanto projeções globais apontam para um crescimento expressivo da população idosa nas próximas décadas (OMS, 2015; UN DESA, 2022), no Brasil, o processo de envelhecimento da população está ocorrendo em ritmo acelerado. A proporção de idosos na população total, que atualmente representa cerca de 10%, está prevista para dobrar, atingindo aproximadamente 20%, em um período significativamente mais curto do que o observado em nações desenvolvidas. A esse passo, estima-se que a parcela de idosos na população brasileira ultrapasse a proporção de crianças por volta do ano de 2031. Este cenário evidencia uma rápida transição demográfica que demanda atenção e planejamento por parte das políticas públicas e da sociedade como um todo (Mrejen; Nunes; Giacomini, 2023).

Estudos antropológicos destacam que o envelhecimento possa ser uma experiência muito diferente em culturas que conferem aos mais velhos os mesmos papéis que os adultos. Isso realça a diferença entre o envelhecimento natural ou biológico, que é universal nas sociedades humanas, e o envelhecimento social que é construído por diferentes tipos de sociedades (Henrard, 1996).

O envelhecimento pode ser compreendido a partir de dimensões distintas. De um lado, há a perspectiva biológica, associada às mudanças orgânicas graduais que ocorrem ao longo do tempo e que tendem a reduzir, progressivamente, a reserva fisiológica do organismo e a probabilidade de manutenção da vida. De outro, encontra-se a dimensão social da idade, construída coletivamente e vinculada aos critérios pelos quais uma sociedade, em determinado período histórico, julga se uma pessoa está ou não “no momento adequado” para exercer certos papéis, adotar determinados comportamentos e ocupar posições consideradas típicas de uma faixa etária. (Batistoni; Namba, 2010).

A idade cronológica, quando aplicada à compreensão dos processos de desenvolvimento humano, é uma variável importante para entender as transformações associadas ao envelhecimento. Embora não seja uma variável causal por si mesma, a idade cronológica resume e serve como um indicador de um conjunto de mudanças esperadas em determinadas fases do ciclo de vida (Schneider; Irigaray, 2008).

No entanto, segundo Henrard (1996), a velhice não deve ser definida unicamente pela idade cronológica, pois esta é um guia pobre para as capacidades funcionais reais e o estilo de vida das pessoas idosas, já que existe grande variação

individual. Portanto, a velhice, é um conceito que deve incorporar tanto avaliações funcionais quanto a dimensão subjetiva do indivíduo sobre suas próprias limitações.

Nesse sentido, a idade subjetiva é compreendida como a percepção que a pessoa tem de si em termos etários, ou seja, o quão jovem ou velha uma pessoa se sente. Demonstrou não apenas ser um importante indicador, mas também um preditor de marcadores do envelhecimento bem-sucedido, como saúde e longevidade. Além disso, estudiosos têm ressaltado que a avaliação dessas experiências subjetivas do envelhecimento contribui de maneira significativa para a compreensão de uma variedade de processos e desfechos psicológicos e fisiológicos entre adultos mais velhos, reforçando a concepção de que o envelhecer é um fenômeno heterogêneo, vivenciado de forma distinta por cada indivíduo (Kotter-Grühn; Kornadt; Stephan, 2015).

Dessa forma, “O envelhecimento é uma experiência heterogênea e complexa, e não é definido por simples cronologia, mas pelas condições físicas, funcionais, mentais, de saúde e aspectos subjetivos” (Batistoni; Namba, 2010, p. 740).

2.2.2 O Impacto do Envelhecimento Populacional na Força de Trabalho

O fenômeno do envelhecimento populacional traz consigo mudanças significativas nas capacidades e necessidades da sociedade, impactando uma ampla gama de aspectos da vida social e econômica. À medida que a proporção de idosos aumenta, surgem novos desafios e oportunidades que demandam uma abordagem abrangente e adaptativa por parte das políticas públicas, instituições e comunidades. Aspectos como cuidados de saúde, previdência social, mercado de trabalho, moradia, mobilidade e participação cívica são todos influenciados pelo envelhecimento da população, exigindo estratégias inovadoras e inclusivas para garantir o bem-estar e a inclusão de todas as faixas etárias na sociedade (Mrejen; Nunes; Giacomini, 2023).

Conforme aponta Costanzi (2023), os impactos do envelhecimento, embora sejam reflexo do positivo aumento da expectativa de vida, estão alterando de forma significativa a estrutura etária da força de trabalho no Brasil e no mundo. Dados recentes sobre o mercado de trabalho brasileiro ilustram essa transformação. Cepellos e Tonelli (2017) apontam para estimativas de que, a partir de 2040, os empregos estarão concentrados na população com mais de 45 anos, indicando a necessidade de iniciativas de gestão específicas.

Esse processo é intensificado por fatores que vão além da demografia. Governos ao redor do mundo enfrentam o desafio de criar políticas para mitigar os impactos da mudança na estrutura previdenciária, o que obriga os trabalhadores a permanecerem por mais tempo no mercado de trabalho (Miranda; Mendes; Silva, 2016). A permanência prolongada no mercado, torna crucial garantir que esses profissionais possam trabalhar de forma segura e adequada, minimizando qualquer impacto negativo em sua saúde e bem-estar (Amorim; Salla; Trelha, 2014).

2.2.3 Respostas Organizacionais e a Gestão da Idade

Diante dos desafios impostos pelo envelhecimento, as iniciativas organizacionais para combater as barreiras etárias tornam-se centrais. Nesse contexto, a literatura internacional aponta a Gestão da Idade (*Age Management*) como uma resposta estratégica para lidar com uma força de trabalho que envelhece. Conforme Naegele e Walker (2006), a Gestão da Idade é formalmente definida como um conjunto de medidas que visam combater as barreiras etárias e, ao mesmo tempo, promover a diversidade de idades dentro das organizações. Para os autores, o objetivo é ir além de ações pontuais e repensar as abordagens tradicionais de gestão de recursos humanos. Uma abordagem eficaz não deve focar apenas nos trabalhadores mais velhos, mas buscar uma estratégia holística que abranja todo o ciclo de vida do trabalhador e todas as faixas etárias.

Segundo Naegele e Walker (2006), a Gestão da Idade é composta por um conjunto de dimensões interligadas que, idealmente, devem formar uma política coesa. As principais dimensões de boas práticas incluem:

- Recrutamento e seleção: garantir que os processos de contratação sejam justos, baseados em competências, em necessidades ocupacionais e livres de discriminação etária, permitindo que os mais velhos tenham acesso igualitário às vagas disponíveis;
- Aprendizagem e treinamento ao longo da vida: assegurar que os trabalhadores mais velhos não sejam negligenciados nas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento ao longo da vida profissional, utilizando métodos adequados às suas necessidades, promovendo a empregabilidade contínua;

- Desenvolvimento de carreira: oferecer oportunidades de progresso, que não precisam ser estritamente hierárquicos, permitindo que os profissionais mantenham e ampliem seus conhecimentos;
- Flexibilidade no tempo de trabalho: implementar práticas de trabalho flexíveis (como horários, trabalho em tempo parcial) que permitam um melhor equilíbrio entre as demandas do trabalho e as necessidades pessoais em diferentes fases da vida;
- Proteção e promoção da saúde e desenho do trabalho: implementar políticas de promoção da saúde ocupacional por meio de medidas preventivas ou compensatórias do declínio físico, que apoiem a manutenção da capacidade laboral dos trabalhadores mais velhos. Isso inclui adaptações ergonômicas dos postos de trabalho, a criação de grupos intergeracionais para otimizar o uso de competências variadas, e a promoção de estilos de vida saudáveis por meio de programas e exames regulares de saúde;
- Saída do emprego e transição para a aposentadoria: gerenciar, de forma planejada e flexível a saída dos trabalhadores, por meio de medidas como a aposentadoria gradual, apoio na preparação para a aposentadoria, aconselhamento e opções que facilitem a continuidade parcial na atividade profissional.

Em seus estudos, Armstrong-Stassen e Ursel (2009) concluíram que a percepção de suporte organizacional, bem como a satisfação com a carreira, é influenciada pela implementação de práticas de gestão específicas, como a oferta de treinamentos adaptados às suas necessidades e a atribuição de tarefas que sejam consideradas interessantes e desafiadoras, fatores que, por sua vez, estão associados à retenção de trabalhadores mais velhos na organização.

De forma complementar, em uma revisão integrativa da literatura, Pedro *et al.*, (2020) apontam que a gestão da idade auxilia na redução de acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e custos com recrutamento, além de promover a retenção de profissionais experientes e produtivos. Apesar desses potenciais benefícios, os autores observaram que a produção científica nacional ainda é limitada, o que sugere que o tema permanece com baixa centralidade tanto na agenda de pesquisa quanto nas estratégias adotadas por organizações empregadoras no país. Por sua vez, Naegle e Walker (2006, p.3) também ressaltam que uma gestão da idade eficaz requer uma abordagem dupla:

Embora precise ser implementada no nível organizacional, a gestão da idade também pode ser promovida por meio de legislação ou políticas públicas para a força de trabalho envelhecida como um todo, a fim de fortalecer a integração no mercado de trabalho, aumentar ou sustentar a produtividade e melhorar a qualidade do ambiente de trabalho. As duas abordagens devem ser vistas como mutuamente reforçadoras, e não como independentes uma da outra (Naegele; Walker, 2006, p.3).

Trazendo essa tese para o contexto desta pesquisa, observa-se que algumas das legislações investigadas sobre o envelhecimento no serviço público federal brasileiro estão, de fato, alinhadas a algumas das dimensões da Gestão da Idade propostas por Naegele e Walker (2006). No âmbito do Regime Jurídico Único (RJU), destacam-se, por exemplo, normativos que amparam diretamente os pilares de "promoção da saúde" e "transição para a aposentadoria".

No que tange à promoção da saúde, a Lei nº 8.112/90, em seu art. 206-A, prevê a oferta e realização de exames médicos periódicos para os servidores. O Decreto nº 6.856/2009 regulamenta essa previsão, estabelecendo em seu Art. 2º que o objetivo prioritário da prática é a preservação da saúde dos servidores. Alinhado diretamente à gestão da idade, o Art. 4º do decreto estabelece uma periodicidade diferenciada, tornando-se anual para aqueles com idade superior a quarenta e cinco anos (Brasil, 1990; Brasil, 2009).

De forma complementar, o pilar da transição para a aposentadoria também encontra amparo na legislação. Embora a Lei nº 8.112/90 não institua um programa específico, a Lei nº 8.842/94 (Política Nacional do Idoso) e, principalmente, o Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741/2003), estabelecem como um princípio legal que o Poder Público deve criar e estimular programas de preparação para a aposentadoria (PPA) (Brasil, 1990; Brasil, 1994; Brasil, 2003).

No entanto, constata-se que poucas instituições no Brasil adotaram programas voltados à preparação para a aposentadoria, o que reforça a necessidade de pesquisas que forneçam embasamento científico para a introdução dessa prática no ambiente de trabalho (Pedro *et al.*, 2020).

Assim, o envelhecimento da força de trabalho é um fenômeno demográfico inadiável, cuja complexidade vai além da idade cronológica, devendo ser entendido como uma experiência heterogênea que abrange dimensões funcionais, sociais e subjetivas. Diante deste cenário, a Gestão da Idade foi apresentada como a resposta estratégica e holística necessária, detalhada em suas múltiplas dimensões. Contudo, a literatura aponta uma lacuna de pesquisa e baixa aplicação destas práticas no

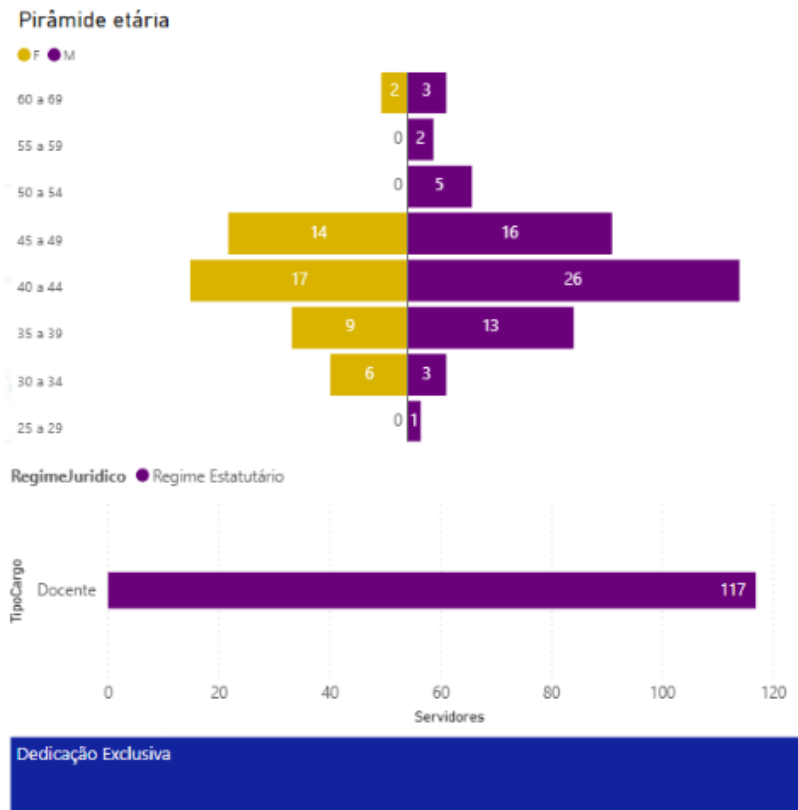
contexto brasileiro, o que reforça a necessidade de aprofundar a investigação sobre o tema no cenário nacional.

2.3 ENVELHECIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA UFV-CRP

O envelhecimento da força de trabalho na UFV-CRP insere-se em um processo demográfico global, caracterizado pelo aumento progressivo da idade média da população economicamente ativa, com efeitos diretos sobre a dinâmica organizacional em instituições públicas e privadas. No contexto específico deste *campus* universitário, cuja fundação ocorreu há cerca de 19 anos, a preparação para o envelhecimento do quadro funcional impõe desafios adicionais, dado o estágio de desenvolvimento e de consolidação institucional e a consequente necessidade de ajustes nas estratégias de gestão de pessoas.

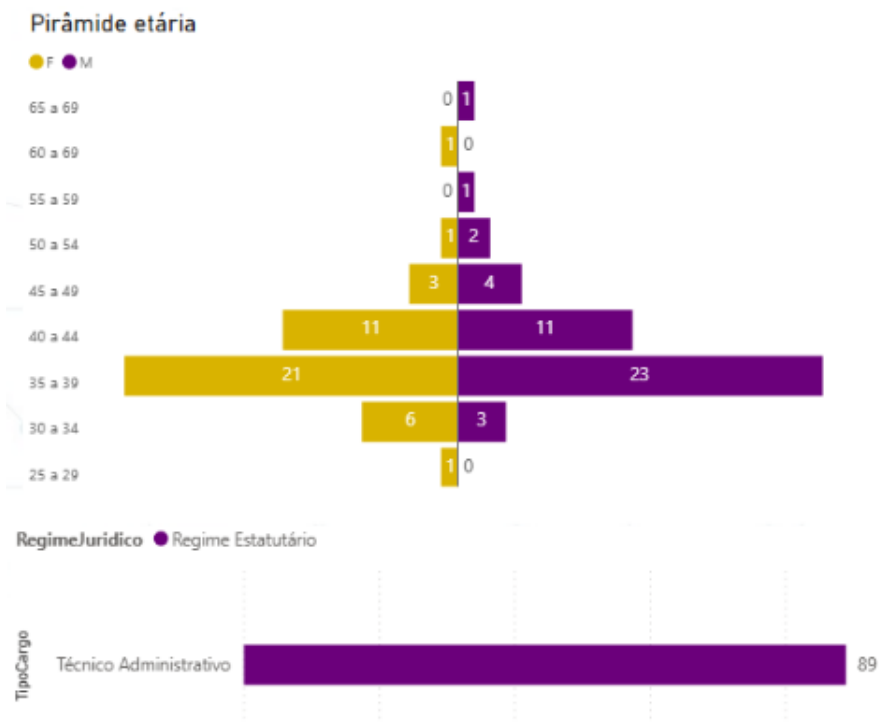
Com base em entrevistas, Silva (2018), relata que os servidores empossados nos primeiros anos da instituição eram, em sua maioria, jovens e recém-formados. Entretanto, atualmente, a capacidade para o trabalho, devido ao seu caráter dinâmico e interativo, pode estar sendo afetada por fatores como o envelhecimento (Ilmarinen, 2001; Cordeiro; Araújo, 2016), já que muitos servidores estão se aproximando ou já passaram dos 45 anos de idade, conforme ilustrado pela distribuição por faixa etária nas figuras 1 e 2.

Figura 1 - Distribuição de docentes por faixa etária



Fonte: Adaptada pelo autor com base em UFV (2022).

Figura 2 - Distribuição de técnicos administrativos por faixa etária



Fonte: Adaptada pelo autor com base em UFV (2022).

A análise dos dados demográficos do site de Recursos Humanos da UFV indica uma tendência significativa para o aumento médio da idade cronológica dos servidores do CRP, especialmente entre os professores. De acordo com esses dados, atualmente, 35,9% dos docentes e 14,6% dos técnicos administrativos possuem 45 anos ou mais.

Em uma projeção simples, levando em conta o passar do tempo e a idade cronológica dos servidores, sem intervenções significativas como contratações de pessoal jovem em número suficiente, pode-se observar um rápido envelhecimento da força de trabalho. Em apenas 5 anos, espera-se que 58.25% de todos os servidores, sendo 72.65% dos docentes e 39.33% dos técnicos administrativos, tenham 45 anos ou mais.

A idade de 45 anos é mencionada como um ponto de referência, pois alguns estudos indicam que é por volta dessa idade que os marcadores do processo de envelhecimento se tornam mais visíveis para a maioria das pessoas. Este marco é importante para a análise demográfica e para o planejamento de políticas públicas, uma vez que sinaliza a necessidade de estratégias específicas para lidar com o envelhecimento da força de trabalho, garantindo sua sustentabilidade e produtividade futura (Cepellos; Tonelli, 2017; Tuomi *et al.*, 2010).

Esses dados reforçam a necessidade premente de implementar políticas eficazes de gestão da idade para garantir a sustentabilidade da força de trabalho. Diante dessa mudança demográfica, é imperativo que as organizações invistam em ações que promovam o bem-estar e a produtividade ao longo do envelhecimento, o que beneficiará tanto a instituição quanto os próprios servidores.

2.4 CAPACIDADE PARA O TRABALHO

A capacidade para o trabalho é um conceito essencial no contexto organizacional contemporâneo, especialmente considerando o envelhecimento crescente da força de trabalho. Para Cordeiro e Araújo (2016), trata-se de um construto multidimensional que abrange aspectos físicos, mentais e sociais do indivíduo que se modificam continuamente. Os autores definem a capacidade para o trabalho como uma autopercepção que abrange não apenas a condição de saúde, mas também aspectos relacionados ao trabalho e ao estilo de vida, refletindo um equilíbrio dinâmico entre as demandas laborais e os recursos pessoais.

Essa perspectiva é enriquecida por Ilmarinen (2001), que destaca o caráter dinâmico e interativo desse conceito. O autor afirma que a capacidade para o trabalho resulta da interação contínua entre saúde, capacidades funcionais (físicas, mentais e sociais), educação e competências individuais, em relação às demandas laborais e ao ambiente de trabalho. Ilmarinen (2012) ressalta ainda que essa capacidade está sujeita a mudanças ao longo da vida profissional de um trabalhador, influenciada pelo processo de envelhecimento e pela evolução das exigências do trabalho.

Nesse sentido, Tuomi *et al.* (2010, p. 9) apresentam uma definição conceitual, descrevendo a capacidade para o trabalho como “quão bem está, ou estará, um(a) trabalhador(a) presentemente ou num futuro próximo, e quão capaz ele ou ela pode executar seu trabalho em função das exigências, de seu estado de saúde e de suas capacidades físicas e mentais”. Essa abordagem está em consonância com a definição original de capacidade para o trabalho, desenvolvida no início dos anos 1980 e exposta por Ilmarinen, Tuomi e Seitsamo (2005).

Ademais, a capacidade para o trabalho possui caráter mutável e subjetivo, podendo variar conforme mudanças no estado de saúde, nas condições de trabalho ou em outros fatores pessoais e organizacionais (Cordeiro; Araújo, 2016).

Dessa forma, após compreender seu caráter conceitual e dinâmico, é possível verificar que diversos fatores influenciam a capacidade para o trabalho. Estudos indicam que aspectos individuais, como idade, estado de saúde, estilo de vida, educação e competência, assim como aspectos laborais, que incluem condições ambientais, organização do trabalho e clima psicossocial, exercem impacto significativo sobre o nível de capacidade de um trabalhador (Martinez; Latorre; Fischer, 2010).

Segundo Ilmarinen (2019), as interações entre recursos humanos (saúde, capacidades funcionais, competências, valores, atitudes e motivação) e trabalho (demandas, arranjos e gestão) são intensas e dinâmicas, e seu equilíbrio é crucial para a manutenção da capacidade para o trabalho. O desequilíbrio reduz a capacidade para o trabalho em atividades físicas, mentais e mistas, tanto em homens quanto em mulheres, sendo essa a principal razão do declínio da capacidade de trabalho com o envelhecimento no mundo todo. Além disso, fatores externos, como família e comunidade próxima, também afetam esse equilíbrio.

Apesar de a capacidade para o trabalho ser influenciada por uma multiplicidade de fatores, diversos autores reconhecem que ela está intrinsecamente associada à

saúde dos indivíduos e, assim, tende a diminuir com o avanço da idade. Nesse sentido, Converso *et al.* (2018, p. 3) afirmam que “a capacidade para o trabalho tem uma forte natureza relacionada à saúde; portanto, ela inevitavelmente diminui com a idade, mesmo que haja uma alta taxa de variabilidade entre os indivíduos, como demonstrado por pesquisas internacionais”.

Essa tendência foi observada, por exemplo, em estudo conduzido por Nygaard *et al.* (2021), o qual demonstrou que, entre trabalhadores de 50 a 64 anos, os mais velhos relataram menor capacidade para o trabalho, sendo mais propensos a indicar pior desempenho laboral em comparação aos mais jovens dentro dessa faixa etária.

De forma semelhante, uma pesquisa com enfermeiros italianos verificou uma associação negativa significativa entre idade e capacidade para o trabalho (Converso *et al.*, 2018). Resultados convergentes também foram identificados por Paneni *et al.* (2025), ao constatarem que profissionais de saúde com 55 anos ou mais apresentaram escores significativamente mais baixos no ICT do que seus colegas mais jovens.

No entanto, é importante salientar que a idade não atua isoladamente, tampouco determina, de forma linear, a capacidade para o trabalho de um indivíduo. Estudos realizados por Juszczuk *et al.* (2019), com trabalhadores poloneses, e por Marqueze e Moreno (2009), com docentes universitários, não demonstraram correlação significativa entre a idade e a capacidade para o trabalho. Alinhando-se à ideia de que a capacidade para o trabalho não está necessariamente relacionada ao envelhecimento cronológico.

Converso *et al.* (2018) ressaltam que fatores como recursos do trabalho, incluindo a autoridade de decisão e o significado do trabalho, assim como recursos pessoais, como esperança e resiliência, desempenham um papel crucial na moderação da relação entre idade e capacidade para o trabalho. Essa perspectiva sugere que, embora a idade possa impactar negativamente a capacidade de trabalho, a presença e a qualidade desses recursos podem atenuar esse efeito, evidenciando que a capacidade para o trabalho é influenciada por uma combinação de fatores, e não apenas pela idade em si.

Assim, essa relação não é uniforme para todos os indivíduos, uma vez que condições individuais, contexto organizacional e o estilo de vida podem gerar cenários diferentes, com trabalhadores mantendo níveis de capacidade para o trabalho mesmo

após idades mais avançadas (Martinez; Latorre; Fischer, 2010; Adel; Akbar; Ehsan, 2019).

Para medir o construto original da capacidade para o trabalho, foi desenvolvido na Finlândia o *Work Ability Index (WAI)* ou Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT). Esse instrumento foi elaborado no início da década de 1980 por pesquisadores do Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional (Finnish Institute of Occupational Health – FIOH), no contexto de um estudo longitudinal com trabalhadores municipais finlandeses em processo de envelhecimento. Posteriormente, foi validado por meio de exames clínicos e acompanhamentos de longo prazo. Desde os anos 1990, o ICT tem sido amplamente utilizado tanto em pesquisas científicas quanto em serviços de saúde ocupacional (Tuomi *et al.*, 2010; Ilmarinen; Tuomi; Seitsamo, 2005; Tuomi *et al.*, 2005; Linhares *et al.*, 2019).

Consolidando-se como um instrumento de referência para a avaliação da capacidade para o trabalho em diferentes faixas etárias e contextos ocupacionais, o ICT será examinado com maior detalhamento em seção específica adiante. Seus escores têm se mostrado fortemente associados a diferentes desfechos ocupacionais, tanto negativos quanto positivos.

Níveis reduzidos de capacidade para o trabalho, indicados por um escore baixo no ICT, têm se mostrado preditivos de ausências por doença, aumento da probabilidade de aposentadoria precoce, pensão por invalidez, maior risco de medidas de reabilitação e maior intenção de deixar o emprego (Bethge; Gutenbrunner; Neuderth, 2013; Bethge *et al.*, 2021; Kreuzfeld; Seibt, 2024).

Por outro lado, níveis mais elevados de capacidade para o trabalho revelam-se associados a desfechos positivos, como o prazer em permanecer no emprego, a alta qualidade do trabalho e uma idade média de aposentadoria mais elevada. Ademais, também demonstram valor preditivo para uma aposentadoria ativa e com propósito (Tuomi *et al.*, 2001; Feldt *et al.*, 2009).

2.5 ÍNDICE DE CAPACIDADE PARA O TRABALHO (ICT)

O ICT, desenvolvido no Finnish Institute of Occupational Health (FIOH - Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional) por Juhani Ilmarinen e seus colegas na década de 1980, é uma ferramenta de avaliação amplamente utilizada para medir a capacidade de trabalho dos indivíduos em relação às exigências de seu emprego. O ICT considera

uma variedade de fatores que podem influenciar a capacidade de um trabalhador, incluindo saúde física e mental, habilidades funcionais, exigências do trabalho, e o contexto social e ambiental (Martinez; Latorre; Fischer, 2010).

O ICT é calculado a partir de uma série de perguntas que abrangem sete dimensões. Essa abordagem permite uma análise detalhada e multifacetada da capacidade de trabalho, considerando não apenas a saúde física, mas também fatores psicológicos e sociais que podem influenciar o desempenho no trabalho (Martinez; Latorre; Fischer, 2010).

A primeira dimensão avalia a capacidade atual de trabalho em comparação com a melhor fase de vida do trabalhador, permitindo uma avaliação subjetiva de seu desempenho em relação ao seu auge. A segunda dimensão considera a capacidade de trabalho em relação às exigências do trabalho, ou seja, como o trabalhador percebe sua capacidade em cumprir as demandas físicas e mentais do seu emprego atual. A terceira dimensão envolve o número de doenças diagnosticadas por médico(s), relacionando doenças crônicas à capacidade de trabalho. A quarta dimensão é uma estimativa do trabalhador sobre sua capacidade de trabalho no futuro, avaliando a expectativa de manter a capacidade de trabalho nos próximos dois anos. A quinta dimensão considera as ausências por doença, contabilizando o número de dias de ausência no trabalho nos últimos 12 meses. A sexta dimensão é a autoavaliação da saúde, oferecendo uma visão geral da saúde do trabalhador. Finalmente, a sétima dimensão avalia os recursos mentais, levando em conta fatores como humor, capacidade de aproveitar a vida e atividade mental (Tuomi *et al.*, 2005).

Dessa forma, o ICT é calculado pela soma dos pontos recebidos para cada um dos itens citados nas dimensões acima, gerando uma pontuação que varia entre 7 e 49 pontos, classificada em quatro categorias: baixa capacidade de trabalho (7-27 pontos), moderada capacidade de trabalho (28-36 pontos), boa capacidade de trabalho (37-43 pontos) e excelente capacidade de trabalho (44-49 pontos) (Tuomi *et al.*, 2010). Uma pontuação baixa indica a necessidade de intervenção imediata, enquanto uma pontuação moderada sugere a necessidade de medidas preventivas e de manutenção. Uma pontuação boa requer manutenção e acompanhamento, e uma pontuação classificada como ótima indica uma situação ideal (Tuomi *et al.*, 2005).

O ICT é amplamente utilizado por empregadores, gestores de recursos humanos e profissionais de saúde ocupacional para avaliação e monitoramento da capacidade de trabalho. Ele ajuda a identificar trabalhadores em risco de redução da

capacidade de trabalho e a implementar intervenções apropriadas. Também é utilizado no planejamento de saúde e segurança para desenvolver programas de promoção da saúde, prevenção de doenças e melhoria das condições de trabalho. Além disso, o ICT informa a gestão de recursos humanos, apoiando políticas de gestão de idade, planejamento de aposentadoria e programas de desenvolvimento de carreira (Martinez; Latorre; Fischer, 2010).

Entre os benefícios do ICT estão a prevenção e intervenção precoce, pois identifica problemas potenciais antes que resultem em ausências prolongadas ou incapacidade. Ele também promove a saúde, incentivando a implementação de programas de bem-estar e saúde ocupacional, e apoia a tomada de decisões com dados objetivos relacionados à gestão de pessoal e políticas de saúde no trabalho. Desde sua criação, o ICT tem sido validado e utilizado em diversos países e contextos ocupacionais, sendo adaptado às especificidades culturais e ambientais de diferentes regiões. Ele continua a ser uma ferramenta valiosa para entender e melhorar a capacidade de trabalho dos indivíduos em uma força de trabalho envelhecida e diversificada (Martinez; Latorre; Fischer, 2010).

Após ser aplicado em um estudo com professores de enfermagem em Portugal, os resultados do ICT indicaram uma capacidade de trabalho moderada na amostra estudada, com um valor médio global de 34,90 pontos. Os professores relataram uma capacidade de trabalho atual muito boa e boa em relação às exigências físicas e mentais da atividade, mas também destacaram a presença de algumas doenças e sintomas relacionados ao trabalho. O absentismo médio por doença foi relativamente baixo, com uma média de 4,67 dias por ano. Quanto ao prognóstico da capacidade de trabalho para os próximos dois anos, a maioria dos professores avaliou sua capacidade como alta. Os resultados sublinham a importância de intervenções focadas na gestão de doenças crônicas e na melhoria da capacidade de trabalho dos professores de enfermagem (Gomes; Cruz, 2023).

Por sua vez, Rodrigues *et al.* (2019), fizeram uma revisão integrativa de literatura analisando 12 artigos originais que utilizaram o ICT para avaliar a capacidade para o trabalho de profissionais de enfermagem em diversos contextos. A pesquisa identificou que a carga horária de trabalho, a sobrecarga mental e as doenças osteomusculares são os principais fatores que afetam a capacidade para o trabalho. Estes fatores contribuem para a diminuição do desempenho laboral e para o surgimento de doenças ergonômicas. A revisão integrativa destacou a necessidade

de desenvolver estratégias de saúde ocupacional para prevenir a perda da capacidade de trabalho e promover um ambiente de trabalho mais saudável para os profissionais de enfermagem.

Outro estudo, feito por Marqueze e Moreno (2009), examinou a relação entre satisfação no trabalho e a capacidade para o trabalho entre 154 docentes universitários. Utilizando questionários sobre dados sociodemográficos, a Escala de Satisfação no Trabalho do Occupational Stress Indicator (OSI) e o ICT, o estudo encontrou uma correlação positiva significativa entre a satisfação no trabalho e a capacidade para o trabalho. Os resultados mostraram que a maioria dos docentes tinha uma boa capacidade para o trabalho, com um escore médio do ICT de 41,7 pontos. A satisfação no trabalho foi alta, com 55,1% dos docentes satisfeitos. Aspectos como o conteúdo do trabalho e os relacionamentos na instituição foram considerados satisfatórios, enquanto a carga de trabalho e a segurança no emprego foram os principais pontos de insatisfação. A pesquisa concluiu que aumentar a satisfação no trabalho pode melhorar a capacidade para o trabalho entre os docentes, destacando a importância de um ambiente de trabalho positivo para a saúde e eficiência dos educadores.

Com isso, é possível observar que o ICT tem sido amplamente utilizado em diversos estudos para avaliar a capacidade para o trabalho em diferentes contextos ocupacionais. Os estudos exemplificados acima juntamente com diversos outros, reforçam a relevância do ICT como método para a avaliação da capacidade de trabalho, permitindo intervenções direcionadas que podem melhorar a saúde e a eficiência no ambiente laboral.

2.6 PERCEPÇÕES SOBRE OS TRABALHADORES MAIS VELHOS

A percepção desempenha um papel central no estudo do comportamento organizacional, sendo o mecanismo pelo qual os indivíduos interpretam e atribuem significado às informações provenientes do ambiente em que estão inseridos. Robbins (2005) define a percepção como um processo cognitivo por meio do qual as pessoas organizam e interpretam estímulos sensoriais para construir um entendimento próprio do ambiente que as rodeia. Entretanto, ressalta que essas percepções podem divergir substancialmente da realidade objetiva.

Nesse sentido, compreender a percepção implica reconhecer que essa construção é influenciada por múltiplos fatores, podendo inclusive ser distorcida por características associadas ao observador (tais como atitudes, experiências prévias, expectativas e crenças), ao alvo percebido (como semelhança, aparência ou mesmo ruídos) e ao contexto no qual essa interação ocorre (Robbins, 2005). Nas palavras do autor: “Por que a percepção é importante para o estudo do comportamento organizacional? Simplesmente porque o comportamento das pessoas baseia-se em sua percepção da realidade, não na realidade em si” (Robbins, 2005, p. 104).

Assim, analisar as percepções dos indivíduos dentro das organizações é essencial para compreender os comportamentos, atitudes e políticas que emergem nesses ambientes. Conforme é exposto por Giancaspro, Simone e Manuti (2022), a percepção dos funcionários sobre as práticas de gestão de recursos humanos influencia significativamente seus comportamentos organizacionais, especialmente aqueles voltados para além das obrigações formais, como os comportamentos de cidadania organizacional.

Nesse sentido, Fernandes *et al.* (2013), demonstram que as percepções dos funcionários em relação ao trabalho influenciam diretamente suas atitudes, as quais, por sua vez, afetam o desempenho organizacional, incluindo aspectos como produtividade e qualidade. Completando essa perspectiva, Giancaspro *et al.* (2021) destacam a importância das percepções dos empregados sobre as práticas de gestão de recursos humanos para entender seus comportamentos e atitudes no ambiente organizacional. Os autores evidenciam que a percepção positiva, sob essa ótica, está associada a comportamentos extra-papéis (ações voluntárias e proativas) e ao desenvolvimento da empregabilidade.

O envelhecimento da força de trabalho é uma realidade crescente no contexto organizacional contemporâneo, impulsionado pelas mudanças demográficas e pelo aumento da longevidade populacional. Nesse cenário, as percepções dos gestores sobre os trabalhadores mais velhos tornam-se um fator determinante no ambiente organizacional: a forma como os líderes veem seus subordinados mais velhos pode moldar o clima de trabalho, afetar as interações interpessoais e influenciar decisões gerenciais cotidianas (Axelrad; Kalev; Lewin-Epstein, 2024; Meng; Sundstrup; Andersen, 2022).

Estudos apontam, por exemplo, que estereótipos relacionados à idade por parte dos gestores podem impactar processos de recrutamento, programas de

retenção e desenvolvimento de pessoas, além de aspectos do clima organizacional e da saúde ocupacional (Toomey; Rudolph, 2015; Chiesa *et al.*, 2019).

Salienta-se que as percepções socialmente construídas sobre determinados grupos são influenciadas por estereótipos. Estes, segundo Allport (1954), são crenças socialmente compartilhadas e associadas a categorias sociais. Tais crenças moldam a forma como os grupos sociais são concebidos, impactando diretamente a maneira como são percebidos no contexto coletivo. Para Teixeira, Souza e Maia (2018, p. 135), “a função essencial dos estereótipos é organizar de forma eficiente, por meio de simplificações e categorizações, a percepção que o indivíduo tem da realidade.”

Para Fiske (1998) e Toomey e Rudolph (2015), estereótipos são crenças generalizadas, frequentemente imprecisas, atribuídas a indivíduos com base na sua pertença a um determinado grupo, levando à inferência de que todos os membros desse grupo compartilham os mesmos atributos. Essas generalizações cognitivas podem levar a julgamentos enviesados, a atitudes preconceituosas e a comportamentos discriminatórios.

No contexto organizacional, os estereótipos etários dizem respeito a expectativas e crenças amplamente generalizadas em relação às características dos indivíduos com base em sua idade cronológica. Tais estereótipos, por vezes, se manifestam como percepções distorcidas e imprecisas, acerca das características dos trabalhadores em função da idade, influenciando como esses indivíduos são percebidos e tratados, o que pode afetar suas interações e oportunidades profissionais (Toomey; Rudolph, 2015).

Embora muitos estereótipos sejam negativos, especialmente em contextos relacionados à idade, nem todos o são. Trabalhadores mais velhos, por exemplo, são frequentemente percebidos como mais honestos, confiáveis, leais ao trabalho e comprometidos com a organização. Além disso, tendem a ser caracterizados como detentores de alto níveis de competência e conhecimento adquiridos ao longo de uma extensa trajetória profissional. Evidências sugerem ainda que esses profissionais apresentam menor propensão a comportamentos negativos, como absenteísmo, e que podem exercer funções de liderança de forma mais eficaz do que os mais jovens (Hassell; Perrewé, 1995; Toomey; Rudolph, 2015; Frøyland; Terjesen, 2020).

Ainda que alguns estereótipos possam assumir conotações positivas, Fiske (1998) explica que os estereótipos são componentes centrais dos preconceitos, porque fornecem a base cognitiva para as atitudes preconceituosas. Os estereótipos

consistem em crenças sobre grupos sociais, enquanto o preconceito envolve uma avaliação afetiva (positiva ou negativa) dessas crenças. Ou seja, os estereótipos representam o componente cognitivo do preconceito, enquanto o preconceito inclui também um componente emocional.

Além disso, o preconceito pode ser definido, segundo Allport (1954, p. 7), como “uma atitude aversiva ou hostil em relação a uma pessoa que pertence a um grupo, simplesmente por ela pertencer a esse grupo e, por isso, presumisse ter as qualidades censuráveis atribuídas ao grupo”.

Entre as diversas formas de preconceito identificadas, destaca-se o ageísmo. Com base no estudo de Teixeira, Souza e Maia (2018), o ageísmo é uma forma específica de preconceito direcionada às pessoas em função da idade, sendo mais comumente associada à discriminação a adultos mais velhos. Trata-se de um fenômeno dinâmico, influenciado por normas, discursos, leis e políticas que afetam os idosos, e o configura como um preconceito multifacetado e institucionalizado na sociedade. Ele opera por meio de estereótipos negativos que caracterizam os idosos como frágeis, incapazes e improdutivos, o que frequentemente leva à sua infantilização e exclusão social. Ayalon, Tesch-Römer (2017, p.1) definiram ageísmo como "estereótipos, preconceitos ou discriminação contra (mas também a favor de) pessoas devido à sua idade cronológica".

Um estudo de escopo conduzido por Harris *et al.* (2018) evidenciou que estereótipos negativos amplamente difundidos sobre trabalhadores mais velhos, como a percepção de baixa produtividade e desempenho reduzido, dificuldades para lidar com novas tecnologias, resistência a mudanças organizacionais, menor flexibilidade, limitações físicas e cognitivas presumidas, menor capacidade de aprendizado e desinteresse por treinamentos, promoções ou desenvolvimento profissional, influenciam atitudes e decisões discricionárias no ambiente de trabalho, especialmente em processos de contratação, promoção e oferta de capacitações. Tais decisões, muitas vezes, não se fundamentam em avaliações objetivas de competência, mas na idade cronológica dos indivíduos, configurando práticas discriminatórias alinhadas à lógica do ageísmo.

Ademais, Frøyland e Terjesen (2020) sugeriram que a percepção dos gestores no local de trabalho não decorre apenas de estereótipos, discriminação e ageísmo, mas também das observações diretas desses líderes e das experiências reais sobre como os profissionais mais velhos interagem com seus colegas e os papéis que esses

trabalhadores desempenham no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, Van Dalen e Henkens (2020) observaram que, gestores que vivenciaram, ao longo do tempo, uma piora na qualidade das interações com trabalhadores mais velhos tenderam a desenvolver avaliações mais negativas sobre as habilidades interpessoais e técnicas desses profissionais, ao passo que uma melhora na qualidade dessas interações não apresentou efeito significativo.

Segundo Van Dalen e Henkens (2020), um dos principais fatores associados às mudanças nas atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos é a própria idade do gestor. Quanto mais próximo da faixa etária desses trabalhadores o gestor estiver, maior é a probabilidade de desenvolver visões mais positivas em relação a esses profissionais.

A partir de uma ampla base conceitual, diversos estudos empíricos têm investigado como os gestores percebem, na prática, os trabalhadores mais velhos em seus contextos organizacionais. Estudos indicam que os gestores apresentam uma ampla variedade de atitudes e percepções em relação aos trabalhadores mais velhos, sendo percebidos como um grupo heterogêneo, com significativas diferenças individuais (Axelrad; Kalev; Lewin-Epstein, 2024; Pires *et al.*, 2021).

Van Dalen, Henkens e Schippers (2010) apresentam evidências de que empregadores possuem percepções variadas em relação aos profissionais mais velhos, com 50 anos ou mais. Eles tendem a avaliar positivamente as qualidades interpessoais (*soft qualities*) desses trabalhadores, tais como comprometimento com a organização, confiabilidade, habilidades sociais e precisão no trabalho, reconhecendo essas características como suas principais vantagens em comparação aos trabalhadores mais jovens. No entanto, essas mesmas avaliações indicam percepções menos favoráveis quanto às qualidades técnicas (*hard qualities*), como flexibilidade, capacidade física e mental, criatividade e disposição para aprender novas habilidades e se adaptar a novas tecnologias. Além disso, as qualidades técnicas têm maior peso na avaliação geral da produtividade dos trabalhadores.

Outras investigações reforçam essa ambivalência nas percepções, evidenciando tanto limitações quanto atributos valorizados nos profissionais mais velhos. A pesquisa de Frøyland e Terjesen (2020) revelou que trabalhadores mais velhos são frequentemente percebidos como mais lentos, menos flexíveis, resistentes a mudanças e com dificuldades em entender novas demandas, em alguns casos, apresentam sinais de cansaço e desgaste. Além disso, alguns gestores relataram

dificuldades em envolvê-los em processos de inovação. Contudo, essas limitações coexistem com o reconhecimento de atributos positivos, como alto nível de competência, lealdade à organização e elevado engajamento e responsabilidade social.

Em um estudo realizado em uma instituição pública do sul do Brasil, Pires *et al.* (2021) constataram que, na percepção dos gestores, os atributos mais associados aos trabalhadores mais velhos foram produtividade, confiabilidade, lealdade e habilidades sociais. Já os menos atribuídos foram saúde física e vigor, domínio de novas tecnologias, desejo de aprender e flexibilidade.

Em outra pesquisa, desta vez conduzida com gestores de empresas atuantes no Brasil sobre os profissionais com 50 anos ou mais, Cepellos e Tonelli (2017) evidenciaram que as percepções positivas dos gestores se alinham aos achados internacionais, sendo as principais associadas ao equilíbrio emocional, à pontualidade, à fidelidade à empresa e à capacidade de diagnóstico. Também foram apontadas percepções negativas, especialmente quanto à flexibilidade, à criatividade, à adaptação às mudanças e às novas tecnologias introduzidas, à realização de trabalho físico pesado, à disposição em receber treinamentos e à menor preferência por atividades de trabalho com maiores desafios.

As investigações no Brasil sobre o tema ainda se encontram em estágio inicial. Como destacam Cepellos e Tonelli (2017), grande parte dos estudos nacionais restringe-se a abordagens teóricas e a levantamentos bibliográficos, sendo poucas as pesquisas que tratam, de forma empírica e abrangente, das percepções dos gestores sobre os profissionais mais velhos e da adoção de práticas voltadas à gestão da idade pelas organizações que exercem atividades no país.

Esse panorama evidencia a importância de aprofundar a compreensão sobre as percepções dos gestores em contextos institucionais específicos, especialmente diante do envelhecimento da força de trabalho e da escassez de estudos empíricos no cenário brasileiro.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme definido por Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 27), metodologia refere-se à "ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado". Além disso, metodologia pode ser compreendida como uma disciplina que investiga, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa usados para coletar e processar informações, visando resolver problemas e/ou questões de pesquisa (Pradanov; Freitas, 2013).

As seções seguintes delinham o caminho metodológico proposto para o estudo em questão. Inicialmente, são definidos o tipo e a abordagem da pesquisa. Em seguida, são detalhadas a unidade de análise e os participantes da investigação. Posteriormente, são descritas a técnica de coleta de dados e, por fim, a abordagem para o tratamento e análise dessas informações.

3.1 TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA

O presente estudo adotou uma abordagem quantitativa. Segundo Gil (2010), esse tipo de abordagem é marcado pelo uso de instrumentos padronizados (como questionários, por exemplo) e pela análise de dados numéricos por meio de técnicas estatísticas. Esta abordagem foi adotada em ambas as fases do estudo, que, embora investigassem fenômenos distintos (capacidade para o trabalho e percepção gerencial), utilizaram questionários estruturados e análise estatística.

Quanto aos seus fins, a pesquisa classificou-se como descritiva, a qual visa descrever os fatos e fenômenos relacionados a uma determinada realidade observada e tem como objetivo detalhar as características de uma variável ou população (Gerhardt; Silveira, 2009; Gil, 2010). O objetivo foi descrever o perfil da capacidade para o trabalho dos servidores e o perfil das percepções dos gestores.

Quanto ao seu delineamento temporal, a pesquisa foi transversal. Um estudo transversal, conforme Gil (2010), coleta os dados em um único momento específico, obtendo uma "fotografia" do fenômeno. Esta abordagem foi utilizada, pois os questionários das duas fases foram aplicados em um único período, buscando o diagnóstico daquele momento.

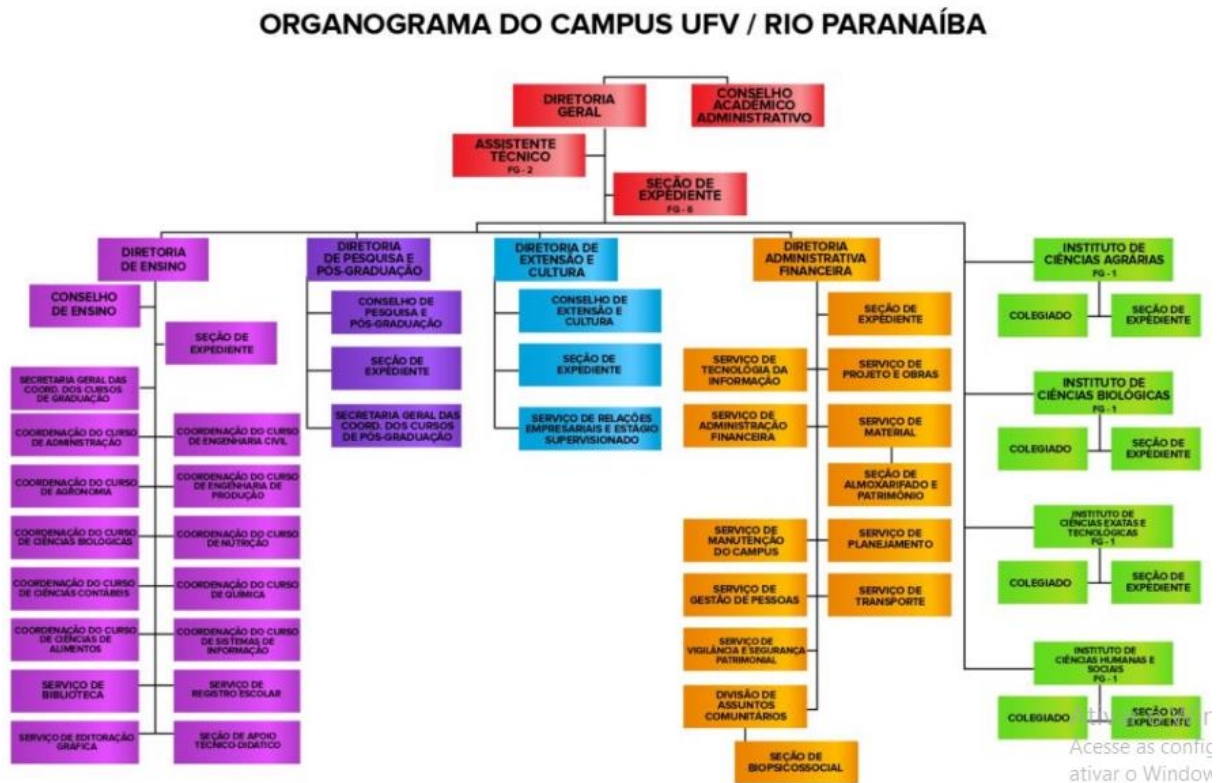
3.2 LOCAL DA PESQUISA E POPULAÇÃO DE ESTUDO

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba (UFV-CRP), uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) situada no município de Rio Paranaíba, no estado de Minas Gerais, Brasil. Este *campus* foi estabelecido como parte de um programa de Expansão do Ensino Superior do Governo Federal, conforme mencionado na introdução.

Em relação à pesquisa para avaliar o ICT, a população do estudo foi formada por servidores públicos estatutários da Carreira de Magistério Superior e do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) da UFV-CRP. O critério de inclusão definido foi estar com vínculo ativo no momento da coleta de dados. No intervalo em que se realizou a coleta de dados, a população total contabilizava 216 servidores, sendo 92 técnico-administrativos e 124 docentes.

Quanto à pesquisa com os gestores, o *campus* contava com seis diretorias e quatro institutos (conforme Figura 3).

Figura 3 - Organograma do UFV-CRP



Fonte: <https://dgr.crp.ufv.br/organograma/> (2024)

As diretorias incluem a Diretoria Geral, a Diretoria Administrativa, a Diretoria de Ensino, a Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação, a Diretoria de Extensão e Cultura e a Diretoria de Assuntos Comunitários. Os institutos são o Instituto de Ciências Agrárias, o Instituto de Ciências Biológicas, o Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas e o Instituto de Ciências Humanas e Sociais. A população desta fase da pesquisa foi composta por 10 gestores responsáveis por essas diretorias e institutos.

Quanto aos procedimentos de amostragem, o estudo adotou uma abordagem não probabilística do tipo censitária para as duas populações de interesse. Na primeira etapa, foi realizada uma tentativa de Censo com a totalidade dos servidores do *campus*, onde a amostra final foi composta pelos respondentes voluntários (auto-seleção). Já na segunda etapa, foi utilizada uma amostragem intencional para definir o grupo de gestores, sendo então aplicada uma nova abordagem censitária na qual todos os 11 indivíduos foram convidados a participar.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi estruturada em duas fases, com instrumentos e procedimentos distintos. A primeira foi direcionada a todos os servidores do *campus* para a aplicação do ICT. A segunda, foi focada no corpo de gestores.

3.3.1 Etapa um: Coleta de dados do Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)

A coleta de dados do ICT foi realizada com um instrumento de coleta estruturado em três partes (Apêndice C). A primeira parte continha questões referentes às características sociodemográficas. A segunda parte era composta pelo questionário padrão do Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT), em sua versão brasileira (Tuomi *et al.*, 2010). A terceira e última parte era formada por perguntas sobre a autopercepção do servidor em relação ao envelhecimento e à capacidade para o trabalho.

Antes da coleta de dados principal, foi realizado um pré-teste do instrumento virtual. O questionário foi enviado para cinco servidores, com o objetivo de identificar possíveis dúvidas ou erros no formulário do *Google Forms*. Após os ajustes sugeridos pelos participantes, o instrumento foi considerado apto para a aplicação.

Os servidores da UFV-CRP foram contatados por meio do correio eletrônico institucional, pelo qual se realizou o convite formal para participação na pesquisa. Na

mensagem, apresentaram-se a finalidade e os objetivos do estudo e disponibilizou-se o endereço de acesso ao questionário eletrônico, elaborado e aplicado na plataforma *Google Forms*. Esclareceu-se também que os dados seriam coletados e analisados de forma anônima e sigilosa, restritos ao uso acadêmico-científico, além de se ressaltar o caráter voluntário da participação e a possibilidade de desistência a qualquer momento, sem prejuízo ao participante. O consentimento dos participantes foi formalizado mediante a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Apêndice B, apresentado virtualmente como etapa inicial para acesso ao instrumento de coleta de dados. A coleta ocorreu no período compreendido entre os meses de março e junho de 2025.

3.3.2 Etapa dois: Coleta de dados sobre a Percepção dos Gestores

Para a segunda etapa da pesquisa, optou-se pela utilização de questionários autoaplicáveis impressos, com entrega e recolhimento presenciais. Essa decisão metodológica visou garantir uma maior taxa de resposta e adesão por parte dos gestores, estabelecendo um contato direto que facilita o engajamento do respondente.

A coleta foi realizada com um questionário baseado no estudo de Cepellos e Tonelli (2017) e adaptado para o contexto do estudo. Este instrumento (Apêndice D) foi estruturado em duas partes. A primeira parte continha perguntas sobre características sociodemográficas e a definição de "trabalhador mais velho" pelo participante. A segunda parte era composta por afirmações em escala *Likert* de seis pontos, sobre quatro eixos temáticos: percepções sobre os trabalhadores mais velhos, percepções sobre práticas de gestão institucional, benefícios em ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho e barreiras em se ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho.

O procedimento de coleta junto aos gestores iniciou-se com a identificação nominal e telefônica dos ocupantes dos cargos, através da página oficial da UFV-CRP. O contato inicial foi realizado por telefone e pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*. Nesta comunicação, os gestores foram convidados a participar do estudo, sendo informados sobre os objetivos da pesquisa e, em caso de aceite, agendava-se um encontro presencial para a entrega do material.

No momento da entrega pessoal, foi enfatizado que toda a informação seria tratada de forma confidencial e sem identificação do respondente, sendo utilizada

apenas para fins científicos. Reforçou-se, ainda, o caráter voluntário da participação e a possibilidade de desistência a qualquer momento. Na sequência, aos servidores que manifestaram concordância em participar, foram entregues o questionário autoaplicável impresso e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Apêndice A.

No momento da entrega, estabeleceu-se que os participantes contatariam os pesquisadores por telefone ao término do preenchimento para o subsequente recolhimento do material nos respectivos departamentos. A coleta ocorreu entre os meses de maio e junho de 2025.

3.4 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O cálculo do ICT é um processo que envolve a coleta e análise de dados, considerando as exigências físicas e mentais do trabalho, o estado de saúde e os recursos do trabalhador. Esse processo inclui a codificação dessas informações e o cálculo de um índice que reflete a qualidade dessas condições (Tuomi *et al*, 2010).

Após a coleta de dados com os questionários, as respostas são codificadas e transformadas em valores numéricos. De acordo com Tuomi *et al.* (2010), o ICT é composto por sete itens, cada um avaliado por uma ou mais questões, conforme apresentado na Figura 4. O cálculo do ICT é realizado pela soma dos pontos atribuídos a cada um desses itens.

Figura 4 - Itens abrangidos pelo ICT, número de questões utilizadas para avaliar cada item e escore (número de pontos) das respostas.

Item	Nº de questões	Número de pontos (escore) das respostas
1. Capacidade atual para o trabalho comparada com a melhor de toda a vida	1	0-10 pontos (valor assinalado no questionário)
2. Capacidade para o trabalho em relação às exigências do trabalho	2	Número de pontos ponderados de acordo com a natureza do trabalho (fórmula para o cálculo na página seguinte)
3. Número de doenças atuais diagnosticadas por médico	1 (lista de 51 doenças)	Pelo menos 5 doenças = 1 ponto 4 doenças = 2 pontos 3 doenças = 3 pontos 2 doenças = 4 pontos 1 doença = 5 pontos Nenhuma doença = 7 pontos (são contadas somente doenças <i>diagnosticadas por médico</i>)
4. Perda estimada para o trabalho por causa de doenças	1	1-6 pontos (valor circulado no questionário; o <i>pior</i> valor será escolhido)
5. Faltas ao trabalho por doenças no último ano (12 meses)	1	1-5 pontos (valor circulado no questionário)
6. Prognóstico próprio da capacidade para o trabalho daqui a 2 anos	1	1,4 ou 7 pontos (valor circulado no questionário)
7. Recursos mentais*	3	Os pontos das questões são somados e o resultado é contado da seguinte forma: Soma 0-3 = 1 ponto Soma 4-6 = 2 pontos Soma 7-9 = 3 pontos Soma 10-12 = 4 pontos

*este item refere-se à vida em geral, tanto no trabalho como no tempo livre.

Fonte: Tuomi *et al* (2010).

Com os dados codificados, calculam-se os diferentes componentes que compõem o ICT. De acordo com Tuomi *et al.* (2010), a soma total dos pontos obtidos em todos os itens resulta na pontuação final do Índice de Capacidade para o Trabalho. Quando a pontuação final incluir meio ponto, esta deve ser arredondada para cima. A pontuação total pode variar de 7 a 49 pontos. Com base nessa pontuação, a capacidade para o trabalho é classificada como ótima, boa, moderada ou baixa, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Escores para o Índice de Capacidade para o Trabalho

Pontos	Capacidade para o trabalho	Objetivos das medias
7 – 27	Baixa	Restaurar a capacidade para o trabalho
28 – 36	Moderada	Melhorar a capacidade para o trabalho
37 – 43	Boa	Apoiar a capacidade para o trabalho
44 – 49	Ótima	Manter a capacidade para o trabalho

Fonte: Tuomi *et al.* (2010).

Assim, o escore final é uma representação numérica da percepção do trabalhador sobre sua própria capacidade de trabalho. Após calcular o ICT, os resultados são interpretados para identificar áreas que necessitam de melhorias. Essa interpretação permite que gestores e profissionais de recursos humanos desenvolvam e implementem ações corretivas para melhorar o ambiente de trabalho (Tuomi *et al.*, 2010).

No item 2 da Tabela 1 (Capacidade em relação a exigências do trabalho), a avaliação da capacidade para o trabalho considera as exigências físicas e mentais da função. As respostas são ponderadas de acordo com a natureza do trabalho, se este é predominantemente físico ou mental (Tuomi *et al.*, 2010).

Como complemento à análise do ICT e considerando a natureza descritiva do estudo, os dados foram categorizados e codificados. Com isso, foi possível identificar temas, padrões e informações relevantes.

Os dados foram tabulados e organizados na planilha eletrônica *Microsoft Excel 365* e analisados no *software* estatístico *Jeffreys Amazing Statistics Program* (JASP, versão 0.19.3), utilizando estatística descritiva e inferencial (Luiz, 2024). A avaliação do ICT foi feita por meio de análises de correlação com variáveis quantitativas, usando o Coeficiente de Correlação de *Spearman*, com um nível de significância de $p < 0,05$. Além disso, o ICT foi comparado entre os grupos por meio dos testes não paramétricos de *Mann-Whitney* (U) e *Kruskal-Wallis*. Foram realizadas também análise comparativa dos grupos por nível de ICT.

Para a análise das respostas obtidas nos questionários aplicados aos gestores, foram empregados testes estatísticos adequados, com ênfase na estatística descritiva, que possibilitou sintetizar os dados por meio de medidas como porcentagem, médias, medianas, desvio padrão e frequência, proporcionando uma visão abrangente das respostas (Morais, 2005; Castanheira, 2018)

A análise das percepções dos gestores, resultantes das afirmações em escala *Likert* de 1 a 6 pontos, foi realizada a partir das médias de cada item. A leitura das médias permitiu identificar percepções mais favoráveis ou menos favoráveis em relação aos profissionais mais velhos. Para uniformizar a interpretação dos resultados, foi estabelecido um critério de classificação para as médias das afirmações. Médias até 3,5 foram consideradas indicadores de percepções negativas, enquanto valores de 3,51 a 6 indicaram percepções positivas, conforme o conteúdo de cada afirmação.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

O presente estudo foi conduzido conforme os preceitos éticos para pesquisa envolvendo seres humanos, estabelecidos pelas Resoluções nº 466/12 e nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

O projeto de pesquisa intitulado “Gestão da idade: um estudo sobre o envelhecimento da força de trabalho dos servidores da Universidade Federal de Viçosa campus Rio Paranaíba” foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Viçosa (UFV), sob o Parecer Consubstanciado nº 6.989.050 e CAAE nº 81745824.9.0000.5153. Em ambas as fases, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, a confidencialidade das informações, o direito de desistir a qualquer momento e voluntariedade da participação, formalizando sua participação através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem como propósito analisar e discutir os resultados da pesquisa de acordo com os objetivos previamente estabelecidos, visando responder ao problema apresentado no estudo a partir das variáveis consideradas.

4.1 CAPACIDADE PARA O TRABALHO

4.1.1 Perfil da amostra

A partir dos resultados obtidos por meio do instrumento destinado à avaliação do Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT), iniciou-se a análise descritiva dos dados. O estudo contou com 84 servidores, que correspondem aproximadamente a 40,77% da população estudada. A distribuição por gênero foi igualitária, sendo 50% do sexo feminino e 50% do sexo masculino. Quanto à categoria funcional 57,14% dos participantes corresponderam a servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) e 42,86% a professores do magistério superior.

A média de idade da amostra foi de 42,67 anos (DP = 5,99), variando entre 25 e 64 anos. A distribuição por faixa etária demonstrou que a maioria dos participantes está entre 40-49 anos (63,10%), seguida por 30-39 anos (27,38%), 50-64 anos (8,33%) e apenas 1,19% entre 20-29 anos. Esse panorama etário reforça a relevância da amostra para a pesquisa, tendo em vista a concentração dos participantes nas faixas centrais da vida ativa.

Quanto à escolaridade, a amostra apresentou elevado nível educacional. O título de doutorado foi o mais frequente, abrangendo 34,52% dos respondentes, seguido pelo título de mestrado (*stricto sensu*), com representação de 26,19%. Especialização/MBA (*lato sensu*) foi indicada por 25,00% dos respondentes, enquanto o pós-doutorado correspondeu a 10,71% da amostra e 3,57% declararam o ensino superior como titulação máxima.

Em relação ao estado civil, destaca-se que 65,48% dos participantes são casados, seguido de 20,24% solteiros, 9,52% viviam com companheiro(a) e 4,76% separados/divorciados. Os participantes reportaram que suas primeiras atividades laborais na vida tiveram início, em média, aos 17,84 anos (DP = 4,60 anos).

Considerando o tempo de exercício profissional na instituição, os servidores apresentaram em média de 12,02 anos de vínculo com a UFV-CRP (DP = 4,48 anos), com um tempo mínimo de 1 ano e máximo de 18 anos. Esse dado sugere a presença de um contingente de servidores com longa trajetória na instituição, alguns dos quais com tempo de serviço próximo ao período de implantação e início das atividades acadêmicas do campus universitário.

Além dos dados sociodemográficos apresentados, incluiu-se uma análise sobre a percepção de idade subjetiva dos participantes. Os respondentes foram perguntados se, em relação à idade cronológica, eles se sentiam mais jovens, mais velhos ou exatamente na idade que têm. Observou-se que 53,57% dos participantes afirmaram sentir-se exatamente na sua idade. Outros 29,76% indicaram sentir-se mais jovens do que a idade cronológica, enquanto 16,67% dos participantes declararam sentir-se mais velhos.

No que diz respeito à autopercepção sobre a diminuição da capacidade para o trabalho, 51,2% (n=43) dos servidores disseram perceber alguma diminuição em sua capacidade para o trabalho ao longo dos anos. Dentre esses, 41 participantes especificaram a idade aproximada em que notaram o início desse declínio, sendo a média relatada aos 39,88 anos (DP = 5,78 anos).

Considerando a pontuação do ICT, o escore médio foi de 40,38 pontos (DP = 5,93), sendo a pontuação mínima 20 pontos e a pontuação máxima 49 pontos. A análise da distribuição dos escores, indicados na tabela 2, demonstrou que a maior parte dos participantes apresentou níveis de capacidade para o trabalho considerados ótimos (39,3%), e bons (39,3%). E que, 19,0% dos servidores foram classificados com capacidade moderada, e 2,4%, apresentaram capacidade baixa para o trabalho, conforme critérios definidos pelo instrumento proposto por Tuomi *et al.* (2010).

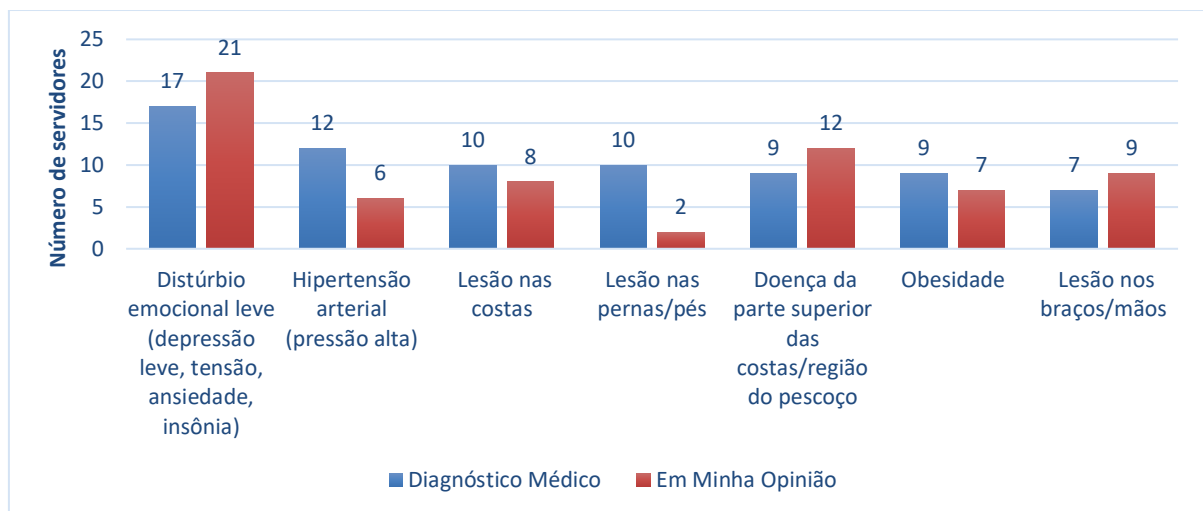
Tabela 2 - Distribuição dos servidores de acordo com a Capacidade para o Trabalho

Capacidade para o Trabalho	Frequência	Porcentagem	Objetivos das medidas
Baixa (7- 27)	2	2,4	Restaurar a capacidade para o trabalho
Moderada (28-36)	16	19,0	Melhorar a capacidade para o trabalho
Boa (37-43)	33	39,3	Apoiar a capacidade para o trabalho
Ótima (44-49)	33	39,3	Manter a capacidade para o trabalho
Total	84	100	

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

No que se refere ao terceiro item do ICT, que avalia o número de doenças atuais, os participantes podiam assinalar, a partir de uma lista predefinida, as condições de saúde que possuíam com um “diagnóstico médico” ou, aquelas que identificavam “em sua própria opinião”, a partir de sintomas sugestivos. O Gráfico 1, a seguir, apresenta a distribuição das lesões e doenças mais frequentes na amostra, detalhando tanto a percepção dos servidores quanto os diagnósticos médicos relatados.

Gráfico 1 - Lesões ou doenças mais frequentes indicadas pelos servidores



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Entre os problemas de saúde mais citados, destacaram-se os distúrbios emocionais leves (depressão leve, tensão, ansiedade e insônia), que apresentaram a maior prevalência. Desses, um total de 17 servidores (20,24%) relatou possuir o diagnóstico médico para a condição, enquanto outros 21 (25%) servidores supõem possuir tal doença, mas sem diagnóstico médico.

A segunda maior prevalência entre as doenças relatadas com diagnóstico médico foi a hipertensão arterial, mencionada por 12 (14,29%) dos participantes. Em seguida, a lesão nas costas foi informada por 10 (11,90%) dos servidores, enquanto a lesão nas pernas/pés foi relatada por 10 (11,90%) dos participantes, ambos com diagnóstico médico. Esses dados apontam a relevância desses agravos no perfil de morbidade da amostra analisada.

Após a etapa de análise descritiva, procedeu-se à aplicação de técnicas de estatística inferencial, com o objetivo de verificar a existência de correlações e de diferenças estatisticamente significativas entre algumas variáveis e o ICT.

4.1.2 Comparações variáveis métricas

Nesta seção, com o objetivo de investigar a relação entre o Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT) e as variáveis métricas selecionadas (idade dos participantes e tempo de trabalho na instituição), foram formuladas e testadas hipóteses por meio da análise de correlação.

O primeiro passo para esta análise consistiu em verificar a normalidade da distribuição das variáveis métricas. Para essa avaliação, foi empregado o teste de Shapiro-Wilk. Conforme os resultados apresentados na Tabela 3, nenhuma das variáveis demonstrou seguir uma distribuição normal ($p < 0,05$). Em virtude da ausência de distribuição normal, optou-se pela utilização do coeficiente de correlação de Spearman para as análises subsequentes. Conforme Luiz (2024), este método é adequado para avaliar a associação entre variáveis quando a normalidade dos dados não é confirmada ou quando a relação entre elas não é linear.

Tabela 3- Teste de Normalidade das Variáveis

	Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)	Idade	Tempo de Vínculo com a UFV-CRP	Idade no Primeiro Trabalho
Teste de Shapiro-Wilk	0.927	0.941	0.892	0.944
P-value do Shapiro-Wilk	< .001	< .001	< .001	0.001

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Na primeira hipótese (H_{01}) testou-se a correlação entre o ICT e a idade dos participantes. Os resultados dessa análise são detalhados na Tabela 4.

Tabela 4- Resultado do Coeficiente de Correlação de Spearman

		rho de Spearman	p	IC inferior a 95%	IC Superior a 95%
Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)	- Idade	-0.121	0.272	-0.327	0.096

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Os resultados revelaram um coeficiente ρ (rho) de Spearman de -0,121 ($p=0,272$, IC 95%: -0,327 a 0,096). O valor-p, sendo maior que o nível de significância adotado (0,05), indica que não há evidências estatísticas para rejeitar a hipótese nula (H_{01}). Portanto, este achado sugere que, para a amostra estudada na UFV-CRP, não existe uma correlação significativa entre a idade dos servidores e a capacidade para o trabalho.

Em seguida, com a hipótese (H_{02}) testou-se a correlação entre o ICT e o tempo de trabalho na instituição. Os resultados desta análise são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Resultado do Coeficiente de Correlação de Spearman

		rho de Spearman	p	IC inferior a 95%	IC Superior a 95%
Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)	- Tempo de Vínculo com a UFV-CRP	-0.128	0.247	-0.333	0.089

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Em relação à hipótese (H_{02}), os resultados também não indicaram uma correlação estatisticamente significativa entre o ICT dos participantes e o tempo de trabalho na instituição. O coeficiente ρ (rho) de Spearman foi de -0,128 ($p=0,247$, IC 95%: -0,333 a 0,089). Uma vez que o valor-p foi superior ao nível de significância (0,05), não há evidências estatísticas suficientes para rejeitar a hipótese nula (H_{02}). Esta análise sugere, portanto, que não há uma correlação significativa entre o tempo de serviço na UFV-CRP e a capacidade para o trabalho dos participantes.

4.1.3 Comparações variáveis nominais, ordinais e métricas

Nesta seção, são apresentados os resultados da comparação das médias das variáveis, categoria funcional, gênero, escolaridade e percepção etária subjetiva. O objetivo é verificar se há evidências estatísticas suficientes para afirmar que os escores do ICT diferem de forma significativa entre os diferentes grupos que compõem essas variáveis.

Para a comparação das médias do ICT entre as variáveis compostas por dois grupos, optou-se, inicialmente, pela aplicação do teste t de Student para amostras independentes. Contudo, a verificação do pressuposto de normalidade da distribuição dos escores do ICT, realizada por meio do teste de Shapiro-Wilk, demonstrou que a variável ICT não atende ao critério de normalidade ($p = 0,002$ e $p < 0,001$) respectivamente para os dois testes sequenciais. Conforme sugerido por Luiz (2024), diante do não atendimento a esse pressuposto, utilizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney (U) como alternativa ao teste t de Student. O nível de confiança foi fixado em 95%.

Em relação à categoria funcional, compararam-se os escores médios do ICT entre professores e servidores técnico-administrativos em educação. Para essa comparação, utilizou-se um teste unicaudal, dada a hipótese (H_{04}), de que o escore do ICT dos professores seria superior ao dos técnico-administrativos. Nesse sentido, o nível de significância (α) foi estabelecido em 5% (0,05).

A análise revelou um valor de $U = 1099,50$ e um p-valor de 0,017, inferior ao nível de significância adotado ($\alpha=0,05$), indicando a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os escores médios do ICT dos dois grupos analisados. Essa evidência é corroborada pelos resultados da estatística descritiva apresentados na Tabela 6, bem como pelo tamanho do efeito, representado pelo coeficiente de correlação ranking biserial (*Rank-Biserial Correlation*), cujo valor de 0,273 é considerado moderado. Observa-se, portanto, que o escore médio do ICT dos professores (41,972) é maior do que o dos TAEs (39,188), caracterizando uma diferença significativa entre os grupos em termos de capacidade para o trabalho.

Tabela 6 - Resultado do teste de Mann-Whitney

	U	d f	p	Rank-Biserial Correlation	SE Rank-Biserial Correlation
Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)	1099.500		0.017	0.273	0.127

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Tabela 7 - Comparação das médias dos grupos

Group	N	Média	DP	SE	Coefficient of variation	Mean Rank	Sum Rank	
Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)	Professor do Magistério Superior	36	41.972	4.919	0.820	0.117	49.042	1765.500
	Técnico-Administrativo em Educação (TAE)	48	39.188	6.380	0.921	0.163	37.594	1804.500

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Em relação à variável gênero, a comparação dos escores médios do ICT entre os grupos feminino e masculino, também foi conduzida por meio do teste de Mann-Whitney (U). Para esta análise, optou-se pelo teste bicaudal, considerando-se a incerteza sobre qual grupo apresentaria média superior. Nesse sentido, o nível de significância (α) foi estabelecido em 2,5% (0,025).

O teste resultou em um valor de $U = 848,00$ e um p-valor (0,764), conforme apresentado na Tabela 6. Como o p-valor é superior ao nível de significância adotado ($\alpha=0,025$), não se verificou diferença estatisticamente significativa entre os escores médios do ICT dos dois grupos analisados. Essa constatação é corroborada pelos resultados da estatística descritiva apresentados na tabela 7. O Tamanho do efeito, representado pelo coeficiente de correlação *ranking* biserial, é considerado nulo (-0,039), o que reforça a conclusão. Assim, observa-se que os escores médios do ICT dos servidores do sexo feminino (40,119) e do sexo masculino (40,643) não diferem de maneira estatisticamente significativa.

Tabela 8 - Resultado do teste de Mann-Whitney

	U	d f	p	Rank-Biserial Correlation	SE Rank-Biserial Correlation
Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)	848.000		0.764	-0.039	0.126

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Tabela 9 - Comparação das medias dos grupos

	Grupo	N	Média	SD	SE	Coefficient of variation	Mean Rank	Sum Rank
Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)	Feminino	42	40.119	6.368	0.983	0.159	41.690	1751.000
	Masculino	42	40.643	5.525	0.853	0.136	43.310	1819.000

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Para as variáveis que apresentam três ou mais grupos, a comparação das médias dos escores do ICT foi realizada por meio da análise de variância não paramétrica de Kruskal-Wallis. Segundo Luiz (2024), esse teste é apropriado quando os dados não atendem ao pressuposto de normalidade exigido para a aplicação da ANOVA paramétrica. A verificação da normalidade foi conduzida pelo teste de Shapiro-Wilk, no qual a variável ICT apresentou p-valor $< 0,001$, indicando que seus dados não seguem distribuição normal, sendo indicado, portanto, o uso de métodos não paramétricos.

Dessa forma, conforme elucidado na tabela 10 de estatísticas descritivas, as médias das categorias associadas a variável escolaridade em relação ao ICT revelaram-se da seguinte maneira: doutorado (42,90), mestrado (39,14), especialização/MBA (37,86). Retirou-se as categorias (graduação e pós-doutorado) por não apresentarem amostras suficientes para esta análise.

Tabela 10 - Descritivas - Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)

Escolaridade	N	Média	DP	EP	Coefficient of variation
Doutorado	29	42.897	4.419	0.821	0.103
Pós-graduação lato sensu (Especialização, MBA)	21	37.857	7.164	1.563	0.189
Pós-graduação stricto sensu (Mestrado)	22	39.136	5.776	1.231	0.148

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Para verificar a existência de diferenças entre as médias dos grupos, aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis (H), conforme os dados apresentados na Tabela 11. O resultado do teste revelou diferença estatisticamente significativa em pelo menos uma das médias das categorias da variável escolaridade em relação ao ICT, com $H = 9,59$, $gl = 2$ e $p = 0,008$. Ao se adotar um nível de significância de 0,05 (alfa), rejeita-se a hipótese nula de igualdade das médias entre os grupos. O teste H resultou em um p-valor significativo ($p = 0,008$), isso indica que as diferenças observadas não são atribuíveis ao acaso. Esses achados fornecem evidências de que há uma variação estatisticamente significativa nos escores do ICT entre os diferentes níveis de escolaridade.

Tabela 11 - Teste Kruskal-Wallis

Fator	Estatísticas	gl	p	Rank ϵ^2	95% CI for Rank ϵ^2	
					Inferior	Superior
Escolaridade	9.586	2	0.008	0.135	0.044	0.338

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

O teste de Kruskal-Wallis apontou para a existência de diferenças significativas entre os grupos investigados, no entanto ele não fornece informações detalhadas sobre quais grupos específicos diferem entre si. Para isso, aplicou-se o teste post hoc de Dunn, com o objetivo de realizar comparações específicas entre os pares de grupos.

Tabela 12 - Comparações Post Hoc de Dunn - Escolaridade

Comparação	z	W_i	W_j	r_{rb}	p	p_{bonf}	p_{holm}
Doutorado - Especialização, MBA	2.805	45.690	28.905	0.443	0.005**	0.015*	0.015*
Doutorado completo - Mestrado	2.380	45.690	31.636	0.412	0.017*	0.052	0.035*
Especialização, MBA - Mestrado	0.429	28.905	31.636	0.106	0.668	1.000	0.668

* $p < .05$, ** $p < .01$

Nota: Rank-biserial correlation based on individual Mann-Whitney tests.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados do teste de Dunn apontaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos doutorado e mestrado, bem como entre doutorado e

especialização/MBA. Entretanto, não foram observadas diferenças significativas entre os grupos mestrado e especialização/MBA. Esse resultado indica que os servidores com doutorado apresentaram, em média, escores de ICT superiores aos dos servidores com mestrado e aos dos servidores com especialização.

Em relação aos escores do ICT nas categorias da variável “Percepção Etária Subjetiva”, conforme apresentado na Tabela 13, observaram-se as seguintes escores médios: os indivíduos que se sentem mais jovens do que sua idade cronológica (43,04); os que se sentem exatamente com a idade que têm (40,42); e os que se sentem mais velhos em relação à sua idade cronológica (35,50). Para verificar se havia diferença significativa entre os grupos, aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis (H).

Tabela 13 - Comparação das médias dos grupos em relação ao Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)

Percepção Etária Subjetiva	N	Média	DP	EP	Coefficient of variation
Exatamente na minha idade	45	40.422	5.302	0.790	0.131
Mais jovem	25	43.040	3.780	0.756	0.088
Mais velho	14	35.500	7.988	2.135	0.225

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

O resultado do teste revelou diferença estatisticamente significativa entre pelo menos uma das médias das categorias da variável percepção etária subjetiva em relação ao ICT ($H=10,50$, $gl = 2$, $p = 0,005$). Com a adoção de um nível de significância de 0,05 (alfa), rejeita-se a hipótese nula de igualdade de médias entre os grupos, indicando que as diferenças observadas não são atribuíveis ao acaso. Esses achados fornecem evidências de que existe uma variação estatisticamente significativa nos escores do ICT entre os diferentes perfis de percepção subjetiva de idade.

Tabela 14 - Teste Kruskal-Wallis

Fator	Estatísticas	gl	p
Percepção Etária Subjetiva	10.506	2	0.005

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Para complementar os resultados do teste de Kruskal-Wallis, aplicou-se o teste post hoc de Dunn para detalhar quais grupos específicos diferem entre si.

Tabela 15 - Comparações Post Hoc de Dunn - Percepção Etária Subjetiva

Comparação	z	W _i	W _j	r _{rb}	p	p _{bonf}	p _{holm}
Exat. na minha idade - Mais jovem	- 1.878	41.567	52.960	0.290	0.060	0.181	0.095
Exat. na minha idade - Mais velho	1.981	41.567	26.821	0.384	0.048*	0.143	0.095
Mais jovem - Mais velho	3.219	52.960	26.821	0.563	0.001**	0.004**	0.004**

* p < .05, ** p < .01

Nota. Rank-biserial correlation based on individual Mann-Whitney tests.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os resultados do teste de Dunn revelaram diferenças estatisticamente significativas nos escores do ICT entre os servidores que se sentiam mais jovens e aqueles que se sentiam mais velhos em relação à idade cronológica. Não se observaram diferenças significativas entre os demais grupos. Conclui-se que os escores médios do ICT dos servidores que se sentiam mais jovens foram superiores aos dos que se sentiam mais velhos.

4.1.4 Análise Comparativa dos Grupos por Nível de Capacidade para o Trabalho

Nesta seção, apresenta-se a caracterização e análise comparativa dos grupos de servidores públicos da Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba (UFV-CRP) a partir do Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT), em quatro categorias: baixa, moderada, boa e ótima. Foram consideradas variáveis sociodemográficas, funcionais e ocupacionais, como idade, gênero, escolaridade, vínculo institucional, condições de trabalho e estado civil.

4.1.4.1 Idade Média por Grupo

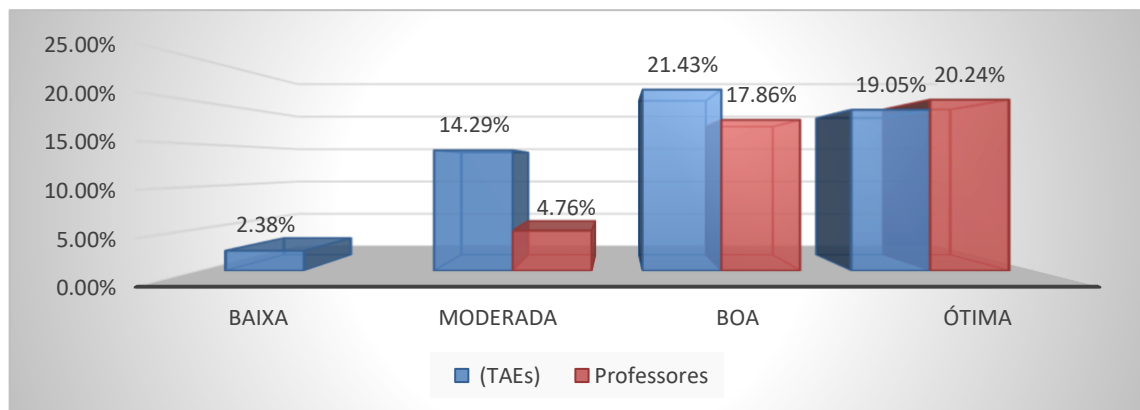
A idade média dos servidores variou entre os grupos, com destaque para o grupo com ICT boa, que apresentou a maior média (43,8 anos), seguido pelos grupos com ICT moderada (42,7 anos), ICT ótima (40,8 anos) e ICT baixa (37 anos). Esses dados indicam que, de modo geral, a percepção positiva da capacidade para o

trabalho tende a aumentar com a idade e a experiência profissional, até certo ponto. O grupo com ICT ótima, apesar de apresentar idade ligeiramente inferior ao grupo com ICT boa, destaca-se por outras variáveis, como escolaridade e categoria funcional, que podem exercer influência mais significativa.

4.1.4.2 Escolaridade e Categoria Funcional

A escolaridade apresentou-se como um dos fatores mais distintos entre os grupos. O grupo com ICT baixa é formado por servidores com escolaridade até nível de especialização (pós-graduação lato sensu), sem representantes com mestrado ou com doutorado. Já o grupo com ICT moderada possui predominância de servidores com mestrado (stricto sensu) e especialização. Nos grupos com ICT boa e ótima, observa-se aumento expressivo da qualificação acadêmica, com presença marcante de doutores, sendo o grupo com ICT ótima o mais qualificado (57,1% com doutorado).

Gráfico 2 - Distribuição dos servidores por categoria funcional segundo a classificação do ICT



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em relação à categoria funcional, os servidores com ICT baixa e moderada são predominantemente Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), enquanto os grupos com ICT boa e ótima apresentam maior equilíbrio entre TAEs e docentes, como mostra o Gráfico 2 acima. A presença docente, em conjunto com maior titulação acadêmica, sugere uma possível associação entre o grau de autonomia, o conteúdo do trabalho e a maior percepção de capacidade para o trabalho.

4.1.4.3 Condições de Trabalho

Ao considerar variáveis relacionadas ao ambiente de trabalho, como o recebimento de adicionais (insalubridade, penosidade ou periculosidade) e a realização de atividades em turnos noturnos, observam-se diferenças importantes. Os grupos com ICT mais baixos não apresentam registro de servidores atuando em condições adversas ou noturnas. Em contrapartida, nos grupos com ICT boa e ótima há maior proporção de servidores que trabalham durante a noite (32,1% e 42,9%, respectivamente), embora poucos recebam adicionais de insalubridade.

Esse achado sugere que o trabalho noturno, por si só, não é fator determinante de percepção negativa da capacidade para o trabalho, podendo ser compensado por maior qualificação, satisfação profissional ou melhores condições organizacionais. Por outro lado, o baixo número de servidores que recebem adicionais por periculosidade ou insalubridade indica que esse tipo de exposição é pouco representativo na amostra analisada.

4.1.4.4 Gênero e Estado Civil

A distribuição de gênero é relativamente equilibrada entre os grupos, com leve predominância masculina no grupo moderado e feminina no grupo com ICT boa. O estado civil também apresentou diferenças relevantes: os servidores casados estão majoritariamente concentrados nos grupos com ICT boa e ótima, enquanto o grupo com ICT moderada apresenta maior diversidade de estados civis. A presença de uma rede de apoio familiar estável pode contribuir para a manutenção da saúde e da capacidade funcional percebida, conforme já identificado em estudos sobre bem-estar e suporte social no ambiente de trabalho. A tabela 16 a seguir apresenta um resumo das principais diferenças observadas entre os grupos:

Tabela 16 - Principais diferenças observadas entre os grupos

Característica	ICT Baixa	ICT Moderada	ICT Boa	ICT Ótima
Média de Idade	37	42,7	43,8	40,8
Escolaridade	Apenas lato	Mestrado/Lato	Mestrado/Doutorado	Predomínio de Doutorado
Categoria Funcional	Só TAE	Maioria TAE	Equilíbrio TAE/Docente	Equilíbrio TAE/Docente
Trabalho Noturno	Ausente	Presente (28,6%)	Presente (32%)	Mais presente (43%)
Adicionais Ocupacionais	Nenhum	Nenhum	Alguns com insal.	Poucos
Estado Civil	Casados	Casados	Diversificado	Maioria casada

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.1.4.5 Considerações Finais

A análise dos grupos por nível de ICT revela que idade, escolaridade, categoria funcional e estrutura familiar são elementos que, combinados, influenciam a percepção da capacidade para o trabalho entre os servidores. A maior qualificação acadêmica e o equilíbrio entre atividades laborais e suporte familiar parecem ser fatores protetivos para a manutenção da capacidade para o trabalho em níveis elevados, mesmo diante de desafios como o trabalho noturno. Por outro lado, a menor qualificação e menor autonomia ocupacional podem estar associadas a uma percepção reduzida da própria capacidade para o trabalho, como observado nos grupos com ICT moderada e baixa.

4.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES EM RELAÇÃO AOS TRABALHADORES MAIS VELHOS

4.2.1 Perfil da amostra

A partir dos resultados obtidos por meio do instrumento destinado identificar as principais percepções dos gestores em relação aos servidores com 50 anos ou mais de idade, iniciou-se a análise descritiva dos dados. Participaram da pesquisa 7 gestores com idades entre 45 e 51 anos (M = 47,57; DP = 1,99). Com relação ao gênero, 5 (71,4%) eram do sexo masculino e 2 (28,6%) eram do sexo feminino.

Quanto à escolaridade, todos possuem pós-graduação, sendo 4 com doutorado (57,1%), 2 com mestrado (28,6%) e 1 com pós-doutorado (14,3%). Quanto à percepção sobre a idade que define um 'profissional mais velho', para a maioria dos gestores 5 (71,4%) essa faixa etária se inicia aos 60 anos, enquanto para os demais 2 (28,6%), o marco é de 50 anos.

Ressalta-se que o tamanho reduzido da amostra (N=7) constitui a principal limitação metodológica deste estudo. O baixo número de respondentes restringe a robustez dos achados e impede generalizações amplas. Deste modo, os dados aqui analisados devem ser interpretados com cautela, sendo entendidos como um estudo de caráter descritivo. Assim, as percepções aqui identificadas refletem as tendências deste grupo específico e não permitem generalizações amplas, servindo, contudo, como indicadores relevantes que justificam futuras investigações com amostras mais representativas.

4.2.2 Análise das percepções dos gestores

A análise das percepções dos gestores resultantes do instrumento de pesquisa foi realizada pelas médias de cada afirmação, utilizando-se a escala Likert de 1 a 6 pontos. A leitura das médias por afirmação permitiu identificar percepções mais favoráveis ou percepções menos favoráveis em relação aos profissionais mais velhos, além de comparar o padrão observado neste estudo com a literatura discutida no referencial teórico.

Para uniformizar a interpretação ao longo da seção, foi estabelecido um critério de classificação para as médias. Médias até 3,5 foram consideradas indicadores de percepções negativas (baixa concordância), enquanto valores de 3,51 a 6 indicaram percepções positivas (alta concordância), conforme o conteúdo das afirmações.

A análise está organizada em quatro blocos temáticos. Cada bloco foi desenhado para mensurar um construto específico: (1) percepções sobre os trabalhadores mais velhos, (2) percepções sobre práticas de gestão institucional, (3) benefícios em ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho e (4) barreiras em se ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho. Os dados completos de cada bloco encontram-se nas tabelas referenciadas ao longo do texto. Em todas as tabelas, os itens aparecem ordenados por média crescente,

acompanhados do número de respostas para cada afirmação, o que dá visibilidade à completude de cada medida.

4.2.2.1 Percepções sobre os trabalhadores mais velhos

A análise das percepções (Tabela 17) revela uma avaliação predominantemente positiva em relação aos profissionais mais velhos, refletida por uma média geral de 3,87. Este valor indica uma tendência geral de concordância com os 39 atributos listados que compõe a escala. Os atributos que receberam as maiores médias, indicando forte concordância por parte dos gestores, estão associados características como equilíbrio emocional, cautela com a segurança no trabalho, rigor no cumprimento de normas e confiança na execução das atividades.

Em contrapartida, os itens que registraram as menores médias, apontando discordância dos gestores (médias $\leq 3,00$), revelam um ceticismo quanto à abertura a novos desafios e à adaptabilidade desses profissionais. As percepções mais negativas referem-se à "preferência por atividades com mais desafios" e à "adaptação a novas tecnologias", além de uma percepção de menor "flexibilidade", menor interesse em aprender novas habilidades e menor adaptação às mudanças que ocorrem na instituição. Em termos substantivos, os gestores afirmam a capacidade profissional geral dos mais velhos, mas manifestam cautela quanto à plasticidade frente a novas demandas e às transformações tecnológicas e organizacionais.

Tabela 17 - Percepções sobre os trabalhadores mais velhos

Percepções	Nº de respostas	Média
36 - Preferem atividades de trabalho com mais desafios do que os mais jovens	7	2,29
34 - Adaptam-se bem as novas tecnologias introduzidas	7	2,43
15 - São mais flexíveis	7	2,57
33 - São tão interessados em aprender novas habilidades quanto os mais jovens	7	2,86
21 - Adaptam-se melhor as mudanças que ocorrem na instituição	7	3,00
10 - São mais proativos	7	3,14
39 - Acompanham o ritmo das atividades de trabalho tanto quanto os servidores mais jovens	7	3,14
37 - São mais criativos do que os mais jovens	6	3,17
30 - São capazes de realizar as demandas físicas do trabalho tanto quanto os mais jovens	7	3,29

32 - São mais dispostos a receber os treinamentos proporcionados pela instituição do que os mais jovens	7	3,29
12 - São mais ágeis	7	3,43
20 - Reclamam menos do trabalho	6	3,50
40 - Demonstram a mesma capacidade de memorização de novas informações quando comparados aos mais jovens	6	3,50
29 - São menos sujeitos a doenças relacionadas ao trabalho do que os mais jovens	7	3,57
11 - Faltam menos	6	3,67
17 - São mais produtivos	7	3,71
35 - Percebem mais benefícios ao participarem de atividades de aprendizagem do que os mais jovens	7	3,71
7 - São mais confiáveis	7	3,86
16 - São mais cooperativos	7	3,86
23 - Mostram-se mais capazes de realizar várias atividades ao mesmo tempo	7	3,86
25 - Possuem maior facilidade de relacionamento	7	4,00
42 - Podem aprender novas habilidades tão facilmente quanto os outros servidores	7	4,00
6 - São mais pontuais no trabalho	7	4,14
8 - Realizam trabalhos com maior qualidade	7	4,14
27 - Sofrem menos acidentes no trabalho do que os mais jovens	6	4,17
24 - Comunicam-se melhor	7	4,29
26 - Demonstram ter boa condição de saúde para exercer sua função	7	4,29
5 - Trabalham de forma mais dedicada	7	4,43
13 - São mais comprometidos no trabalho	7	4,43
14 - São mais fiéis a instituição	7	4,57
18 - São mais organizados no trabalho	7	4,57
38 - Possuem maior capacidade de solução de problemas do que os mais jovens	7	4,57
43 - Possuem maior capacidade de realizar diagnósticos se comparado aos servidores mais jovens	7	4,57
22 - Possuem mais conhecimento útil para o dia a dia da instituição	6	4,67
31 - Demonstram ter boa capacidade para o trabalho em relação as exigências laborais	7	4,71
9 - São mais confiantes na execução de suas atividades	7	4,71
19 - Cumprem com maior rigor as normas e políticas da instituição	7	4,86
28 - São mais cautelosos em relação a segurança do trabalho do que os mais jovens	7	4,86
41 - Possuem maior equilíbrio emocional se comparado aos mais jovens	7	5,00
Média geral		3,87

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.2.2.2 Percepções sobre Práticas de gestão institucional

A análise das percepções sobre a adoção de práticas de gestão direcionadas aos trabalhadores mais velhos registrou uma média geral de 2,38, valor consideravelmente abaixo do ponto médio da escala (3,5). Dos 15 itens avaliados, apenas dois apresentaram média superior a 3,5: "na instituição, é recorrente que as atividades de trabalho ocorram entre membros de diferentes idades" (média 4,57) e "a instituição promove ações de desenvolvimento profissional que contemplem as necessidades dos profissionais mais velhos" (média 3,71), conforme exposto na Tabela 18.

As menores médias incluem itens como a oferta de exames médicos periódicos para os servidores, a instituição dispõe de métodos de treinamento específicos para os profissionais mais velhos, a instituição realiza estudos ou relatórios sobre a saúde da força de trabalho, a instituição conta Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA), e a instituição adota medidas de promoção da saúde para que a força de trabalho envelheça de forma saudável. Todos com médias $\leq 3,5$, sinalizando não adoção ou adoção muito incipiente na visão dos gestores.

Em síntese, a convivência entre gerações parece existir e ser reconhecida, assim como ações de desenvolvimento profissional. Entretanto, também se observa, a partir das percepções dos gestores, a carência de programas estruturados e processos formalizados que apoiem o envelhecimento no trabalho, como iniciativas de saúde ocupacional, ergonomia, preparação para aposentadoria e transferência de conhecimento.

Tabela 18 - Percepções sobre Práticas de Gestão da Instituição

Percepções	Nº de respostas	Médias
47 - A instituição oferece exames médicos periódicos para os servidores	7	1,57
52 - A instituição dispõe de métodos de treinamento específicos para os profissionais mais velhos	7	1,71
49 - A instituição realiza estudos ou elabora relatórios sobre a saúde da força de trabalho	6	1,83
44 - A Instituição conta com um Programa de Preparação para Aposentadoria que envolve os servidores mais velhos	7	1,86
45 - A instituição adota medidas de promoção da saúde para que a força de trabalho envelheça de forma saudável	7	1,86
48 - A instituição incentiva a prática de atividade física direcionada aos servidores mais velhos	7	1,86
51 - A instituição possui atividades específicas para integração dos profissionais de diferentes gerações	7	2,00

46 - A instituição adota medidas de ergonomia adaptadas as necessidades da força de trabalho mais velha	7	2,14
54 - A instituição promove atividades aos mais velhos voltadas especificamente a gestão do conhecimento	7	2,14
56 - A instituição promove o envolvimento dos mais velhos em atividades de treinamento e desenvolvimento dos mais jovens	6	2,17
50 - Na instituição, os mais velhos realizam atividades de mentoria para os mais jovens	7	2,29
55 - A instituição incentiva o envolvimento dos mais velhos em atividades de integração dos mais jovens a cultura da organização	6	2,83
58 - A instituição promove uma cultura em que os profissionais mais velhos sejam tratados com respeito pelos demais membros	7	3,14
57 - A instituição promove ações de desenvolvimento profissional que contemplem as necessidades dos profissionais mais velhos, por exemplo, atualização profissional e capacitação em tecnologias de informação e comunicação	7	3,71
53 - Na instituição é recorrente que as atividades de trabalho ocorram entre membros de diferentes idades	7	4,57
Média Geral		2,38

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.2.2.3 Benefícios em se ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho

As respostas indicam reconhecimento dos benefícios associados à presença de profissionais mais velhos nas equipes. A média geral de 4,32 e, principalmente, o fato de que todos os itens listados registrarem concordância acima do ponto médio da escala (3,5) sustentam essa conclusão (Tabela 19).

Tabela 19 - Benefícios em ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho

Percepções	Nº de respostas	Média
60 - Oportunidade de estabelecimento de programas de mentoria dos mais velhos para os mais jovens	7	3,57
65 - A atuação de profissionais mais velhos e percebida como um elemento positivo para a reputação institucional	7	3,86
67 - Capacidade de solucionar problemas com facilidade	7	4,14
59 - Capacidade de disseminar os comportamentos esperados pela organização, dos mais velhos para os mais jovens	7	4,29
64 - Facilidade em lidar com pessoas e trabalhar em equipe	7	4,29
62 - Capacidade de disseminar a cultura da organização para os mais jovens	7	4,43
66 - Comprometimento e senso de responsabilidade demonstrados pelos profissionais mais velhos	7	4,57
63 - Experiencia profissional com relação aos conhecimentos técnicos adquiridos ao longo da carreira	7	4,71
61 - Diversidade de ideias e pontos de vistas dentro das equipes, enriquecendo abordagens de trabalho ou formas de resolução de problemas	7	5,00
Média Geral		4,32

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os principais benefícios percebidos pelos gestores foram: a diversidade de ideias e pontos de vistas dentro das equipes, enriquecendo abordagens de trabalho ou formas de resolução de problemas, a experiência profissional com relação aos conhecimentos técnicos adquiridos ao longo da carreira, a capacidade de disseminar a cultura da organização para os mais jovens e a facilidade em lidar com pessoas e trabalhar em equipe. Os resultados deste bloco apontam para um capital organizacional amplo que os mais velhos tendem a agregar às equipes e que poderia favorecer a implementação de programas formais para aproveitar esse potencial.

4.2.1.4 Barreiras em se ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho

A análise sobre as barreiras em se ter profissionais mais velhos nas equipes revela uma percepção predominantemente positiva por parte dos gestores, como indica a média geral de 2,83, valor abaixo do ponto médio da escala (3,5). Este resultado sugere uma tendência geral de discordância com os obstáculos elencados, conforme detalhado na Tabela 20.

Tabela 20 - Barreiras em se ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho

Percepções	Nº de respostas	Média
70 - Os mais velhos podem comprometer o desenvolvimento de jovens profissionais	7	1,43
69 - Dificuldades de reconhecimento da liderança quando os mais velhos são liderados pelos mais jovens	7	2,29
73 - Dificuldade em aceitar os jovens como futuros talentos da instituição	7	2,43
75 - Limitações dos profissionais mais velhos em relação as exigências físicas e mentais do trabalho	7	2,57
68 - Conflitos de ideias e perspectivas nas equipes de trabalho, comprometendo o clima da equipe	7	3,14
76 - Falta de flexibilidade e adaptação as mudanças ocorridas na instituição	7	3,14
72 - Dificuldade em se manter atualizado com relação as novas exigências do mercado	7	3,43
74 - Dificuldade em lidar com as novas tecnologias	7	3,43
71 - Acomodação por conta da expectativa da aposentadoria	7	3,57
Média geral		2,83

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As barreiras que apresentam maior discordância estão associadas a possíveis conflitos intergeracionais. Destacam-se as menores médias para a crença de que os

profissionais mais velhos comprometem o desenvolvimento dos jovens (média 1,43), apresentam dificuldades em reconhecer a liderança de gestores mais novos (média 2,29) e têm dificuldade em aceitar os jovens como futuros talentos da instituição (média 2,43). Adicionalmente, a afirmação de que existe limitações dos profissionais mais velhos em relação as exigências físicas e mentais do trabalho também são rejeitadas (média 2,57).

Em contrapartida, os únicos pontos que geram alguma hesitação nos gestores estão associados a adaptabilidade dos profissionais. A "acomodação pela expectativa da aposentadoria" é o único item com leve tendência à concordância (média 3,57), seguido de perto pela "dificuldade em se manter atualizado" (média 3,43) e pela "dificuldade em lidar com novas tecnologias" (média 3,43).

Em suma, os resultados sugerem que, na visão dos gestores, os desafios em se ter profissionais mais velhos nas equipes não residem em conflitos diretos ou rivalidade, mas sim em barreiras específicas e manejáveis, mais ligadas à atualização e à adaptação desses profissionais.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão a seguir busca interpretar os resultados encontrados na análise de dados, conectando-os ao referencial teórico e explorando suas implicações.

5.1 CAPACIDADE PARA O TRABALHO

Os resultados mostram que algumas variáveis sociodemográficas e laborais são relevantes para avaliar a capacidade para o trabalho dos servidores. A média geral do ICT entre os respondentes foi de 40,38 pontos (DP = 5,93), indicando uma boa capacidade para o trabalho. Ao todo, 78,6% dos servidores se enquadraram nas categorias ótima e boa capacidade para o trabalho. Resultados próximos aos obtidos em estudo conduzido por Reis (2023), com grupos semelhantes (docentes e técnico-administrativos) de uma instituição pública de ensino superior, cuja média do ICT foi de 38,13 pontos e 68% dos trabalhadores estavam classificados nas categorias boa e ótima capacidade para o trabalho.

Embora a maioria dos participantes desta pesquisa apresentasse boa e ótima capacidade para o trabalho, identificou-se uma proporção significativa de casos (21,4%) que sinalizaram para níveis reduzidos, com pontuação entre 7 e 36 pontos. Tal cenário merece atenção por parte da gestão institucional, uma vez que baixos escores no ICT estão associados a desfechos adversos, como afastamentos por doença, aposentadoria precoce e maior intenção de desligamento do trabalho (Bethge *et al.*, 2021; Kreuzfeld; Seibt, 2024). Esta observação ressalta a necessidade de medidas de apoio que priorizem melhorar e restaurar a capacidade para o trabalho entre os servidores com moderada e baixa capacidade para o trabalho.

Ainda que parte da literatura descreva associação negativa entre idade e capacidade para o trabalho (Nygaard *et al.*, 2021; Converso *et al.*, 2018; Paneni *et al.*, 2025), neste estudo não se observou correlação significativa entre idade e Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT). Esse achado está alinhado aos resultados de pesquisas anteriores, como as conduzidas por Juszczuk *et al.* (2019) e Marqueze e Moreno (2009). É possível que a ausência de associação esteja relacionada à natureza das atividades desempenhadas, predominantemente de natureza intelectual. Conforme discutido por Ilmarinen (2005), o impacto do envelhecimento sobre a capacidade para o trabalho tende a ser mais acentuado em ocupações de

natureza predominantemente físicas, enquanto funções de natureza mental apresentam menor declínio associado à idade.

Adicionalmente, fatores como recursos do trabalho, incluindo a autoridade de decisão e o significado do trabalho, assim como recursos pessoais, como esperança e resiliência, desempenham um papel crucial na moderação da relação entre idade e capacidade para o trabalho (Converso *et al.* 2018). Nesse sentido, destaca-se a necessidade da realização de estudos longitudinais, que possibilitem compreender e acompanhar as mudanças na capacidade para o trabalho dos servidores ao longo do tempo. A aplicação sucessiva do ICT pode fornecer uma tendência clara de variações nessa capacidade entre os indivíduos (Adel, Akbar; Ehsan, 2019).

De forma semelhante, não há correlação significativa entre o tempo de trabalho na instituição e o ICT, resultado que diverge de alguns estudos anteriores que indicaram associação negativa significativa entre a senioridade no emprego e a capacidade para o trabalho (Converso *et al.*, 2018). Embora o tempo de serviço seja frequentemente citado como fator de risco para redução da capacidade laboral (Ilmarinen, 2001), os dados obtidos no presente estudo não confirmam essa tendência.

Segundo Ilmarinen (2019), a manutenção da capacidade para o trabalho em atividades físicas, mentais e mistas é influenciada pelo equilíbrio entre o trabalho (demandas, arranjos e gestão) e os recursos do trabalhador (competências, saúde, capacidades funcionais, motivação, valores e atitudes), sendo que fatores externos, como a família e a comunidade próxima, também afetam esse equilíbrio. Nesse sentido, a ausência de correlação entre o tempo de serviço e a capacidade para o trabalho, observada no presente estudo, pode refletir a atuação de outros elementos que, à luz da literatura, estão possivelmente relacionados a uma interação equilibrada entre os recursos dos servidores e o trabalho, e influência de uma rede de apoio familiar estável. Assim, destaca-se a importância de investigações integradas que contemplem tanto os recursos individuais quanto os aspectos organizacionais, a fim de compreender os fatores que contribuem para esse resultado.

Segundo Gould *et al.*, (2008), estudar a capacidade para o trabalho em diferentes grupos populacionais é crucial, pois auxilia na identificação daqueles que correm o risco de ter sua capacidade deteriorada prematuramente, necessitando, assim, de atenção especial. Assim, os resultados demonstraram que a capacidade para o trabalho dos professores foi, em média, significativamente maior do que a dos

servidores técnico-administrativos em educação. Esse achado é consistente com a literatura que descreve variações na capacidade para o trabalho entre diferentes ocupações (Gould; Polvinen; Seitsamo, 2008).

Além disso, Reis (2023) observou padrão inverso, com a média de capacidade para o trabalho dos professores significativamente inferior à dos técnicos-administrativos, indicando que a direção dessas diferenças pode variar conforme o contexto organizacional. Ressalta-se a importância de investigar mais profundamente as razões que explicam a menor capacidade para o trabalho observada entre os TAEs, nesta instituição, e de desenvolver estratégias específicas voltadas à promoção da CT nesse grupo.

Em relação aos resultados encontrados quanto ao gênero dos participantes não houve diferença significativa entre o sexo masculino e o sexo feminino. A distribuição por sexo mostrou-se relativamente equilibrada entre os grupos, com leve predominância masculina na categoria moderada e feminina na categoria classificada como boa capacidade para o trabalho. De forma semelhante, Juszczak *et al.* (2019) não observaram diferenças significativas no ICT médio entre homens e mulheres, corroborando com os resultados encontrados nesta investigação. Outros estudos, contudo, apresentam achados distintos. Gould, Polvinen e Seitsamo (2008) identificaram diferença significativa entre as médias do ICT de mulheres e homens, com pior capacidade para o trabalho entre as mulheres, embora tal diferença não fosse expressiva entre faixas etárias.

Houve uma diferença estatisticamente significativa nos escores médios do ICT entre servidores em função dos diferentes níveis educacionais. Observou-se que o grupo dos servidores com doutorado apresentou escores médios de ICT superiores aos dos servidores com mestrado e aos dos servidores com especialização, não havendo, contudo, diferenças significativas entre mestres e especialistas. Além disso, a distribuição dos níveis de escolaridade entre as categorias do ICT reforça essa tendência: no grupo com ICT baixa, todos os participantes possuíam, no máximo, especialização; o grupo com ICT moderada foi composto majoritariamente por mestres e especialistas; e, nos grupos com ICT boa e ótima, verificou-se aumento expressivo da qualificação acadêmica, com destaque para a elevada proporção de doutores no grupo com ICT ótima (57,1%).

Resultado semelhante foi identificado por Adel, Akbar e Ehsan (2019), que também encontraram diferenças estatisticamente significativas nos escores do ICT

entre indivíduos com distintos níveis educacionais. Conforme argumentam Martelin *et al.* (2008), as diferenças na capacidade para o trabalho relacionadas à escolaridade estão associadas tanto à habilidade profissional que a educação proporciona, quanto ao status socioeconômico que reflete. Indivíduos com maior nível educacional tendem a apresentar melhores condições econômicas, ocupacionais, sociais e de saúde, o que pode favorecer a manutenção de níveis mais elevados de capacidade para o trabalho.

Nesse sentido, os achados desta pesquisa sugerem que, no contexto institucional analisado, a elevação do nível educacional pode estar relacionada a melhores condições de trabalho e saúde, contribuindo para uma maior capacidade para o trabalho. Tais evidências reforçam a importância de políticas institucionais que incentivem e apoiem o desenvolvimento acadêmico e profissional dos servidores como estratégia potencial de promoção e preservação da capacidade para o trabalho ao longo da carreira.

Ao abordar a autopercepção dos servidores em relação à idade cronológica, os resultados da análise indicam diferenças estatisticamente significativas nos escores médios do ICT entre os servidores que se percebiam mais jovens e aqueles que se percebiam mais velhos em relação à idade cronológica. Especificamente, indivíduos que se sentem mais jovens apresentaram níveis médios mais elevados de capacidade para o trabalho (43,04 pontos) em comparação àqueles que se sentem mais velhos (35,50 pontos). Por outro lado, não foram observadas diferenças significativas entre esses participantes e os participantes que declararam sentir-se com a idade correspondente à sua cronológica.

A literatura científica sustenta a relevância da percepção subjetiva do envelhecimento, ao apontar que, a maneira como os indivíduos percebem o seu próprio envelhecimento influencia significativamente o desenvolvimento psicológico, condição de saúde física e, inclusive, a mortalidade. De modo complementar, Kotter-Grühn, Kornadt e Stephan (2015) apontam que essa autopercepção do envelhecimento pode impactar diretamente aspectos relacionados à saúde, bem-estar e longevidade. Assim, esse achado sugere que a autopercepção do envelhecimento parece expressar-se também na capacidade para o trabalho. Tal perspectiva ressalta a possibilidade de considerar a autopercepção etária como um indicador adicional para a triagem de trabalhadores em risco de declínio da sua capacidade para o trabalho.

5.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES EM RELAÇÃO AOS TRABALHADORES MAIS VELHOS

Os resultados revelaram que as percepções dos gestores sobre os trabalhadores mais velhos abrangem tanto aspectos positivos quanto negativos, indicando que esses profissionais são vistos de forma multifacetada. De modo geral, os atributos positivos associados a esses trabalhadores receberam avaliação mais favorável em comparação com os atributos negativos. No entanto, uma análise mais aprofundada demonstra a complexidade dessas percepções.

As percepções mais positivas registradas em relação aos trabalhadores mais velhos são semelhantes aos resultados de Cepellos e Tonelli (2017). Em ambos os estudos, o equilíbrio emocional aparece como o atributo com maior concordância entre os gestores. Outros atributos que demonstram significativa consonância e maior avaliação em ambas as pesquisas estão associados à maior cautela em relação à segurança no trabalho, ao maior rigor no cumprimento de normas, ao maior conhecimento útil para o dia a dia, à maior capacidade de realizar diagnósticos e de solucionar problemas, à maior organização no trabalho, à maior fidelidade à organização, ao maior comprometimento no trabalho e à maior pontualidade. De forma semelhante, a percepção de que eles demonstram ter boa condição de saúde para exercer suas funções também se mostrou positiva e consistente entre os dois estudos.

Além disso, nota-se um ponto de consenso com outras pesquisas, que emerge na valorização de um conjunto de qualidades interpessoais e comportamentais, bem como competências ligadas à experiência. A concordância dos gestores com a ideia de que os profissionais mais velhos são mais cooperativos, se relacionam com mais facilidade, comunicam-se melhor, demonstram maior comprometimento, são mais fiéis à instituição, são mais confiáveis, possuem mais conhecimento útil para o dia a dia e têm maior capacidade de realizar diagnósticos e solucionar problemas, alinha-se diretamente aos resultados de Van Dalen, Henkens e Schippers (2010), que apontaram a tendência dos empregadores em avaliar positivamente as qualidades interpessoais (*soft qualities*) dos trabalhadores mais velhos, como comprometimento, confiabilidade e habilidades sociais, reconhecendo-as como suas principais vantagens em relação aos trabalhadores mais jovens.

Essa mesma convergência é visível na pesquisa de Pires et al. (2021), que também identificou a confiabilidade, a lealdade e as habilidades sociais como alguns dos atributos mais proeminentes dos trabalhadores com 50 anos ou mais. De forma complementar, o estudo de Frøyland e Terjesen (2020) reforça essa percepção ao constatar o reconhecimento de um alto nível de competência, lealdade à organização, elevado engajamento e responsabilidade social. Tais semelhanças, em diferentes contextos, reforçam a ideia de que o capital de experiência e as qualidades interpessoais e comportamentais são características frequentemente associadas aos profissionais mais velhos.

Em contrapartida, no que tange às percepções negativas, as características que receberam as menores notas nesta pesquisa são semelhantes às apontadas por Cepellos e Tonelli (2017), concentrando-se na baixa concordância com a ideia de que os profissionais mais velhos preferem atividades com mais desafios, adaptam-se bem a novas tecnologias, são mais flexíveis, demonstram interesse em aprender novas habilidades, adaptam-se melhor às mudanças organizacionais, são mais proativos e são mais criativos. A baixa concordância dos gestores atribuídas nesta pesquisa à flexibilidade, à adaptação a novas tecnologias e às mudanças organizacionais e ao desejo de aprender são consistentes com os achados de Pires et al. (2021), que identificaram alguns desses como os atributos menos associados aos trabalhadores mais velhos.

Essa visão também é semelhante às limitações apontadas no estudo de Frøyland e Terjesen (2020), onde os profissionais mais velhos foram percebidos como menos flexíveis e resistentes a mudanças. Essas percepções corroboram com o estudo de escopo de Harris *et al.* (2018), que identificou a resistência a mudanças, as dificuldades com novas tecnologias e o desinteresse por treinamentos como alguns dos estereótipos negativos mais difundidos sobre trabalhadores mais velhos.

Desse modo, a consistência desses pontos de cautela em diferentes pesquisas sugere que a percepção de uma menor adaptabilidade é uma barreira persistente na forma como os gestores enxergam o envelhecimento no trabalho. Diante disso, torna-se relevante o investimento em ações de capacitação contínua voltadas aos trabalhadores mais velhos, a fim de promover sua integração às mudanças tecnológicas e organizacionais.

A significativa consistência desses achados em diferentes estudos, incluindo o presente, sugere a existência de um padrão na percepção dos gestores sobre a força

de trabalho mais velha. Este padrão, com sua distinção entre atributos positivos e negativos, pode ser compreendido à luz da definição de estereótipo de autores como Allport (1954), Fiske (1998) e Toomey e Rudolph (2015). Segundo estes autores, estereótipos são crenças socialmente compartilhadas, atribuídas a indivíduos com base em sua pertença a um determinado grupo, levando à inferência de que todos os membros desse grupo compartilham os mesmos atributos.

Nesse sentido, os dados parecem não refletir necessariamente avaliações puramente objetivas sobre os profissionais mais velhos, mas sim uma construção dos gestores, influenciada por suas experiências, crenças e, possivelmente, pelos estereótipos socialmente difundidos. Conforme aponta Harris et al. (2018), tais estereótipos, quando negativos, influenciam atitudes e decisões discricionárias no ambiente de trabalho, especialmente em processos de contratação, promoção e oferta de capacitações.

Diante desse quadro, políticas e práticas organizacionais que valorizem as qualidades específicas dos trabalhadores mais velhos e que promovam uma mudança cultural sobre os estereótipos são indicadas como necessárias para melhorar a percepção sobre a produtividade desses profissionais, conforme sugerido por Van Dalen, Henkens e Schippers (2010).

Assim, a coexistência de percepções positivas e negativas observadas nesta pesquisa evidencia uma visão ambivalente em relação ao profissional mais velho, que é valorizado por sua experiência e qualidades interpessoais, mas, ao mesmo tempo, é percebido como menos adaptável às mudanças. Essa constatação ressalta a importância de políticas institucionais que promovam uma cultura organizacional capaz de reconhecer competências objetivas e reduzir estereótipos etários.

Um achado que se destaca neste estudo é o acentuado descompasso entre a alta valorização dos benefícios trazidos pelos profissionais mais velhos (média geral de 4,32) e a baixa percepção sobre a existência de práticas de gestão formais voltadas a esse público (média geral de 2,38). Os dados indicam que a percepção positiva dos gestores sobre as contribuições dos colaboradores mais velhos não encontra correspondência em ações institucionais estruturadas. Essa lacuna fica evidente, por exemplo, ao contrastar a alta valorização da "capacidade de disseminar a cultura da organização para os mais jovens" com a baixa percepção de que a instituição "incentiva o envolvimento dos mais velhos em atividades de integração dos mais

jovens a cultura da organização", mostrando que os benefícios reconhecidos nos mais velhos não é estimulado por práticas formais.

Essa carência de políticas de apoio se aprofunda ainda mais quando se observa a baixa concordância dos gestores com a existência de práticas, como a oferta de exames médicos periódicos para os servidores, a disponibilidade de métodos de treinamento específicos para os profissionais mais velhos, a elaboração de estudos e relatórios sobre a saúde da força de trabalho e a existência de um Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA). Este cenário, que aponta para uma ausência de práticas organizacionais estruturadas para a gestão do envelhecimento, é consistente com o panorama brasileiro mais amplo, que segundo Cepellos e Tonelli (2017), é marcado pela escassez de práticas de gestão da idade nas organizações atuantes no país.

Contudo, ressaltam-se duas exceções à percepção desse cenário de carência: as práticas que na instituição, é recorrente que as atividades de trabalho ocorram entre membros de diferentes idades e a instituição promove ações de desenvolvimento profissional que contemplem as necessidades dos profissionais mais velhos. Essas foram as únicas a superar o ponto médio da escala, indicando algum grau de adoção na instituição. O achado sobre o trabalho em equipes multigeracionais é também relevante, pois converge diretamente com o estudo de Cepellos e Tonelli (2017), onde a recorrência de atividades entre membros de diferentes idades também foi a prática de gestão com maior grau de concordância.

No contexto da instituição pesquisada, entretanto, essa alta percepção de convivência intergeracional pode ser interpretada não como fruto de uma política deliberada, mas como uma consequência da própria estrutura do serviço público brasileiro. O provimento de cargos por concurso e a estabilidade após o estágio probatório, conforme dispõem os art. 37 e 41 da Constituição Federal e a Lei nº 8.112/90, são fatores que reduzem a rotatividade e alongam os vínculos funcionais, o que naturalmente favorece quadros de pessoal com ampla variação etária.

De forma complementar, a percepção de que a instituição promove o desenvolvimento profissional é um indicativo positivo, sinalizando que os gestores reconhecem um esforço da universidade na qualificação contínua de seus servidores, o que, por consequência, representa um benefício para os profissionais mais velhos. Este achado, contudo, coexiste com a já apontada não adoção de programas mais estruturados e focados no envelhecimento, evidenciando um cenário em que ações

pontuais de desenvolvimento profissional são percebidas positivamente, mas ainda não parecem compor uma estratégia de gestão direcionada aos mais velhos, deliberada e integrada por parte da instituição.

A lacuna entre percepção de benefícios e a percepção de práticas levanta questões sobre a cultura organizacional da instituição, no âmbito do *campus* pesquisado. A valorização dos servidores mais velhos parece ser passiva, baseada na constatação de sua contribuição, em vez de ser uma estratégia proativa de gestão direcionada a esse público. Tal descompasso pode sinalizar uma falta de prioridade institucional local para o tema do envelhecimento que, apesar dessa alta valorização dos gestores, pode não ser visto como uma questão de gestão estratégica urgente.

Essa ausência de ação deliberada pode ter múltiplas raízes. Embora as limitações orçamentárias sejam uma restrição frequente no setor público, a baixa percepção de ações que demandam mais planejamento do que investimento sugere que a barreira pode ser mais de prioridade estratégica do que puramente financeira. Isso é evidenciado pela baixa percepção de práticas de transferência de conhecimento, como atividades aos mais velhos voltadas especificamente a gestão do conhecimento ($M=2,14$), ou de fomento, como o incentivo à prática de atividade física direcionada aos servidores mais velhos ($M=1,86$). Tal cenário aponta para a necessidade de fomentar a iniciativa de gestão local para a criação de programas de baixo impacto orçamentário, que aproveitem os recursos e a estrutura interna do próprio campus, como, por exemplo, a criação mentoria intergeracional e o incentivo às práticas de atividades físicas voltadas aos mais velhos.

Adicionalmente, essa ausência de ação deliberada local é agravada por um aparente desalinhamento com as políticas públicas federais existentes. A Lei nº 10.741/2003 (Estatuto do Idoso), por exemplo, estabelece diretrizes amplas que amparam o envelhecimento após os 60 anos de idade e orienta a criação de Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA). Mais diretamente, o Decreto nº 6.856/2009 (que regulamenta a Lei 8.112/1990) torna obrigatória a oferta de "exames médicos periódicos" anuais para servidores com 45 anos ou mais. Contudo, os dados do campus pesquisado revelam as percepções muito baixas justamente nessas áreas ($M=1,86$ para PPA e $M=1,57$ para exames periódicos).

Essa contradição aprofunda-se ao constatar que a universidade, em seu *campus* sede, possui a estrutura para essas ações: o Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida (SSQ) tem como competência, dentre outros, a coordenação de

programas como a preparação para aposentadoria e a realização de exames médicos periódicos (UFV, 2022). Pode-se inferir, portanto, que a falha não é de política, mas de implementação. A centralização administrativa desses programas no *campus* sede, com falhas de logística ou comunicação, impede que as políticas sejam efetivamente implementadas e, conseqüentemente, percebidas no *campus* pesquisado, o que pode reforçar a cultura local de inação.

Como implicação deste achado, ressalta-se a importância da revisão dos fluxos de logística e de comunicação entre o campus-sede e o campus pesquisado. Esta ação é necessária para garantir que políticas obrigatórias, que já existem na estrutura central da universidade, sejam efetivamente implementadas e, conseqüentemente, percebidas pelos gestores locais.

Outro ponto de destaque é a forte rejeição dos gestores às barreiras ligadas a possíveis conflitos entre gerações. A discordância expressiva com afirmações como "Os mais velhos podem comprometer o desenvolvimento de jovens" (média 1,43), "Dificuldades de reconhecimento da liderança quando liderados por jovens" (média 2,29) e "Dificuldade em aceitar os jovens como futuros talentos da instituição" (média 2,43), é um indicativo positivo. Este achado sugere que, na percepção da liderança, o ambiente de trabalho não é visto como um campo de rivalidade geracional, mas possivelmente como um contexto de convivência harmoniosa entre diferentes faixas etárias, uma vez que estas afirmações apresentaram as menores médias entre todas as barreiras, sinalizando que não são percebidas como obstáculos reais na instituição.

Este resultado mostra-se relevante no contexto do ageísmo, definido por Teixeira, Souza e Maia (2018) como um preconceito etário que frequentemente leva à exclusão. Ao rejeitarem essas barreiras, os gestores demonstram uma percepção que, ao menos nesse aspecto, contraria os estereótipos que fomentam a segregação no ambiente de trabalho.

Nessa linha de pensamento, conforme sugerem Frøyland e Terjesen (2020), a percepção dos gestores não deriva apenas de estereótipos, mas também de observações diretas e experiências reais sobre como os profissionais mais velhos interagem com seus colegas. Os dados deste estudo podem, portanto, indicar que as experiências cotidianas desses líderes com suas equipes multigeracionais são mais positivas do que os estereótipos negativos poderiam sugerir. Essa constatação abre espaço para a consolidação de políticas de combate ao preconceito etário, com boa receptividade.

Para uma análise mais completa, é importante ressaltar que, embora existam muitos pontos de convergência, a presente pesquisa também se opõe aos achados de Cepellos e Tonelli (2017) em aspectos específicos. A percepção positiva de que os profissionais mais velhos "percebem mais benefícios ao participar de atividades de aprendizagem" e se mostram "mais capazes de realizar várias atividades ao mesmo tempo", por exemplo, contrasta com a avaliação negativa encontrada no estudo de referência. Por outro lado, a maior divergência encontrada refere-se à capacidade de "acompanhar o ritmo de trabalho tanto quanto os mais jovens", que foi bem avaliada no estudo de referência, mas percebida de forma negativa pelos gestores da instituição pesquisada.

Essa visão sobre um ritmo de trabalho mais lento, embora divirja do estudo nacional de Cepellos e Tonelli (2017), encontra respaldo em outros contextos de pesquisa, como o de Frøyland e Terjesen (2020), no qual os gestores noruegueses também relatavam a percepção de que alguns trabalhadores mais velhos têm dificuldades para acompanhar o ritmo das atividades realizadas pelos mais jovens.

Em síntese, os principais resultados demonstraram uma avaliação predominantemente positiva dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos, embora uma análise mais aprofundada evidencie nuances e ambivalências relevantes. Tal como observado em outras investigações, coexistem percepções mais favoráveis quanto às qualidades interpessoais e ao capital de experiência, mas persistem percepções e crenças sobre uma suposta limitação quanto à adaptabilidade e às demandas contemporâneas do trabalho.

Ademais, observa-se um cenário em que o reconhecimento da contribuição desses profissionais convive com a percepção de ausência de ações institucionais consistentes voltadas aos profissionais mais velhos. Essa contradição revela que o envelhecimento da força de trabalho ainda não é tratado como um tema estratégico na gestão institucional local, mas como um fenômeno passivamente observado.

Nesse contexto, as implicações práticas apontam para a necessidade de formulação e implementação de políticas voltadas ao envelhecimento ativo, contemplando programas de transferência de conhecimento intergeracional, capacitações contínuas adaptadas, incentivos à saúde ocupacional, ações de promoção da mudança cultural sobre os estereótipos etários e a revisão dos fluxos de comunicação e implementação das políticas já existentes. Tais medidas não apenas

alinhariam as práticas às percepções positivas dos gestores, mas também potencializariam a preservação do capital humano ao longo do envelhecimento.

6 RECOMENDAÇÕES

A partir dos achados desta pesquisa, estruturou-se um conjunto de diretrizes propositivas consubstanciadas em um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), intitulado "Recomendações de políticas institucionais para a promoção da capacidade para o trabalho ao longo do envelhecimento dos servidores da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba".

A proposta foi desenhada com o objetivo de apresentar um conjunto de recomendações estratégicas voltadas a auxiliar a estruturação de políticas institucionais para a promoção da capacidade para o trabalho e para a gestão do envelhecimento funcional dos servidores da UFV-CRP.

As recomendações apresentadas fundamentam-se na integração de dois eixos analíticos explorados: a saúde ocupacional, com foco na preservação da capacidade para o trabalho, e a gestão de pessoas e do conhecimento, voltada à valorização da experiência e à preparação para a aposentadoria. Ressalta-se que o desenho das ações privilegiou a otimização dos recursos próprios e das competências já existentes na instituição, buscando soluções de menor impacto orçamentário e maior viabilidade de implementação.

Abaixo, são apresentadas as constatações obtidas nos resultados da pesquisa e as respectivas recomendações propostas.

Constatação 1: o levantamento realizado por meio do ICT identificou que 21,4% dos servidores participantes da pesquisa se encontram nas faixas classificadas como "baixa" e "moderada" de capacidade para o trabalho. Observou-se, ainda, que essas faixas são predominantemente compostas por servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs).

Recomenda-se a institucionalização de um programa para a aplicação periódica do questionário do ICT, sob a responsabilidade do serviço de Saúde Ocupacional da instituição. O objetivo dessa iniciativa é realizar o mapeamento e o acompanhamento longitudinal da capacidade para o trabalho dos servidores. Essas aplicações podem ser realizadas em conjunto com exames periódicos de saúde realizados pela instituição. A adoção desta ferramenta permitirá à gestão identificar precocemente os servidores que necessitem de medidas de apoio, possibilitando o direcionamento de ações de promoção da saúde e de gestão na redução de fatores do ambiente laboral que prejudiquem a capacidade para o trabalho. Para a

operacionalização dessa medida, indica-se a adoção do protocolo e do questionário proposto por Tuomi *et al.* (2010).

Recomenda-se a priorização do mapeamento e acompanhamento dos servidores que se enquadram nas faixas de baixa ou moderada capacidade para o trabalho, conforme evidenciado no estudo, para que se ofereçam medidas de apoio para melhorar e restaurar a capacidade para o trabalho desses servidores. Conforme Tuomi *et al.* (2010), essas medidas são:

Para a capacidade para o trabalho classificada como moderada, são exigidas ações em múltiplas frentes. No âmbito individual, é preciso estimular o trabalhador a adotar um estilo de vida mais saudável (dieta, sono, exercícios) e a desenvolver suas competências profissionais, além de prover reabilitação médica quando necessário. Concomitantemente, no âmbito organizacional, é imperativo que a instituição corrija problemas relacionados ao ambiente de trabalho, à gestão ou à supervisão direta.

Quando a capacidade para o trabalho é baixa, orienta-se que o foco passe a ser a reabilitação e a readequação estrutural. O primeiro passo é verificar a viabilidade da reabilitação e se a capacidade pode ser recuperada por meio de mudanças organizacionais. Isso envolve tanto corrigir riscos no ambiente laboral quanto remodelar o trabalho, considerando ativamente possibilidades como rodízio de funções, realocação de tarefas ou flexibilização de turnos.

Constatação 2: o estudo demonstrou que a percepção sobre a oferta de exames médicos periódicos obteve a menor concordância dentre todas as práticas analisadas. Esse resultado aponta para um desalinhamento em relação às políticas públicas federais, especificamente o Decreto nº 6.856/2009, que institui a obrigatoriedade dos exames periódicos, estabelecendo periodicidade anual para servidores com idade superior a 45 anos.

Recomenda-se que a gestão local inicie a revisão dos fluxos de logística e de comunicação entre o *campus*-sede e o *campus* pesquisado. Essa ação é necessária para garantir que a política obrigatória de exames periódicos, coordenada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP) e sua Divisão de Saúde e Segurança (DSS), seja efetivamente implementada e percebida no *Campus* Rio Paranaíba.

Constatação 3: o estudo apontou baixa percepção dos gestores sobre a adoção de práticas formais de saúde preventiva pela instituição. Tal cenário é corroborado pelos resultados que indicam a falta de incentivo à prática de atividade

física direcionada aos servidores mais velhos e a ausência de medidas de ergonomia adaptadas às necessidades da força de trabalho mais velha.

Recomenda-se fomentar a iniciativa de gestão local para a criação de programas de menor impacto orçamentário, aproveitando a estrutura e os profissionais do próprio *campus*. Essa iniciativa deve ser aplicada para suprir as lacunas diagnosticadas, estruturando ações de incentivo à atividade física direcionada aos servidores mais velhos e implementando as medidas de ergonomia adaptadas.

Constatação 4: identificou-se no estudo uma fragilidade institucional na gestão da transição para a aposentadoria dos servidores. Esse cenário é evidenciado pelo baixo grau de concordância dos gestores em relação à afirmação de que a instituição conta com um Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA).

O Estatuto da Pessoa Idosa (Lei nº 10.741/2003) e a Política Nacional do Idoso (Lei nº 8.842/1994) estabelecem que o Poder Público deve "criar e estimular" esses programas. Recomenda-se, portanto, que a gestão local, em articulação com a PGP/DSS, unidade detentora dessa competência, inicie a revisão dos fluxos de logística e de comunicação para possibilitar que o PPA seja estruturado e ofertado de forma ativa aos servidores do *Campus* Rio Paranaíba, oferecendo um espaço de acolhimento e estímulo à construção de novos projetos de vida.

Constatação 5: o estudo apontou falhas na gestão do conhecimento e no aproveitamento da experiência dos servidores mais velhos. Evidenciou-se a atribuição de médias críticas às práticas formais de transferência de conhecimento, especificamente quanto à realização de atividades de mentoria pelos servidores mais velhos e à promoção do envolvimento desse grupo nas ações de treinamento e desenvolvimento dos mais jovens.

Recomenda-se a criação de um Programa de Mentoria Intergeracional. Esta é outra iniciativa de gestão local de menor impacto orçamentário, pautada no aproveitamento dos recursos humanos do próprio *campus* UFV-CRP. Esta prática formal permitirá mobilizar os saberes dos servidores mais experientes para auxiliar no treinamento e no desenvolvimento dos servidores mais jovens.

Constatação 6: no estudo, observaram-se algumas percepções menos favoráveis dos gestores em relação aos servidores mais velhos quanto à adaptabilidade às novas tecnologias e às mudanças organizacionais, à flexibilidade e ao interesse em aprender novas habilidades. Este padrão de percepção assemelha-

se aos resultados de outros estudos, sugerindo a influência de estereótipos etários, o que pode representar um desafio cultural a ser trabalhado.

Recomenda-se a implementação de políticas e ações de capacitação contínua voltadas aos servidores mais velhos, a fim de promover sua integração às mudanças tecnológicas e às mudanças organizacionais. Propõe-se, ainda, a implementação de políticas institucionais que promovam uma cultura organizacional capaz de reconhecer competências objetivas e reduzir possíveis estereótipos etários.

As recomendações de intervenção delineadas neste trabalho evidenciam a relevância estratégica e o impacto potencial direto dessas ações na sustentabilidade institucional. Ao articular o monitoramento da capacidade para o trabalho com a efetivação dos exames periódicos e o fomento a ações preventivas de saúde e ergonomia, a instituição atua proativamente para mitigar o risco da diminuição da capacidade para o trabalho. Essa abordagem multidimensional contribui significativamente para a continuidade e a eficiência dos serviços prestados, ao mesmo tempo em que promove o bem-estar e a qualidade de vida dos servidores diante do envelhecimento do quadro funcional.

Sob a ótica da segurança jurídica, a possibilidade de implementação dos exames médicos periódicos e do PPA poderá favorecer a conformidade com a legislação federal vigente, reduzindo riscos administrativos. Simultaneamente, a formalização da mentoria intergeracional atua diretamente na preservação do capital intelectual, permitindo que o conhecimento tácito acumulado pelos servidores mais velhos seja estrategicamente direcionado para auxiliar no treinamento e no desenvolvimento dos servidores mais jovens, qualificando a força de trabalho.

Por fim, entende-se que a implementação das práticas institucionais sugeridas nestas recomendações pode colaborar para a superação de desafios culturais. Ao fomentar um ambiente que busca reduzir possíveis estereótipos etários, aliado à oferta de capacitação contínua adaptada aos servidores mais velhos, tais ações tendem a favorecer a integração desses trabalhadores às mudanças tecnológicas e organizacionais. Dessa forma, atenua-se a distorção na avaliação de competências, contribuindo para que esses profissionais tenham maior acesso a oportunidades institucionais.

Nesse sentido, espera-se que este conjunto de recomendações sirva como um instrumento efetivo de auxílio à tomada de decisão. Ao investir na gestão da idade e na preservação da capacidade para o trabalho, a UFV-CRP reafirma seu compromisso

com a valorização de seu capital humano, garantindo a sustentabilidade institucional, a qualidade do serviço público prestado à sociedade e o bem-estar dos servidores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário do envelhecimento populacional constitui uma realidade global, que no Brasil se manifesta de forma particularmente acelerada. Essa profunda transformação demográfica reflete-se diretamente na estrutura etária da força de trabalho, caracterizada pelo aumento progressivo da idade média dos trabalhadores, o que tem exigido adaptações tanto das políticas públicas quanto organizacionais.

Esta pesquisa insere-se nesse contexto de envelhecimento dos trabalhadores e teve como objetivo central avaliar o nível de Capacidade para o Trabalho dos servidores estatutários UFV-CRP, bem como analisar a percepção das chefias sobre o envelhecimento da força de trabalho.

Os resultados demonstraram que, mesmo diante de uma proporção relevante de servidores se aproximando dos 45 anos ou mais de idade, os participantes do estudo apresentaram níveis de capacidade para o trabalho, em média, classificada como boa. Não foram identificadas correlações significativas entre o ICT e a idade cronológica ou o tempo de serviço na instituição, sugerindo que outros fatores, como escolaridade e categoria funcional, possam exercer influência mais relevante sobre a capacidade para o trabalho dos servidores participantes da pesquisa. Além disso, percepção subjetiva de idade parece expressar-se também na capacidade para o trabalho.

Em termos teóricos, as descobertas corroboram a literatura existente, indicando que a capacidade para o trabalho é influenciada por uma multiplicidade de fatores. Evidenciou-se neste estudo que a idade cronológica, embora seja uma variável importante para entender as transformações associadas ao envelhecimento, isoladamente, não é um preditor determinante de declínio dessa capacidade para o grupo pesquisado.

Contudo, o estudo aponta para a existência de servidores que se situam nas faixas moderada ou baixa, sinalizando a necessidade de ações institucionais para melhorar e restaurar a capacidade para o trabalho.

Em relação ao segundo objetivo, a pesquisa mostrou que as percepções dos gestores sobre profissionais mais velhos são predominantemente positivas. As características mais bem avaliadas foram o equilíbrio emocional, a cautela com a segurança no trabalho, o rigor no cumprimento de normas e a confiança na execução

das atividades, além da percepção de que os servidores demonstram ter uma boa capacidade para o trabalho em relação às exigências laborais.

Em contrapartida, as percepções mais negativas estiveram associadas à menor flexibilidade, à menor preferência por atividades com mais desafios, à menor adaptação a novas tecnologias e às mudanças que ocorrem na instituição, e ao menor interesse em aprender novas habilidades.

Em termos teóricos, observou-se uma semelhança nas percepções dos gestores com outros estudos quanto à existência de percepções positivas, mais associadas às qualidades interpessoais, ao comprometimento e à experiência dos trabalhadores mais velhos, assim como avaliações menos favoráveis, mais associadas à adaptabilidade, à flexibilidade e ao interesse em aprender novas habilidades. O que pode ser reflexo de estereótipos etários presentes no ambiente organizacional

A pesquisa mostrou que, apesar do reconhecimento dos benefícios em ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho e da prevalente discordância quanto às barreiras, os gestores percebem uma baixa adoção de práticas formais de gestão da instituição voltadas a esses profissionais. As únicas práticas que apresentaram algum grau de adoção pela instituição, na percepção dos gestores, estão relacionadas à recorrência de atividades de trabalho entre membros de diferentes idades e às ações de desenvolvimento profissional que contemplam as necessidades dos servidores mais velhos.

Em termos práticos, as implicações e recomendações deste estudo apontam para a necessidade de implementação de políticas institucionais abrangentes, que priorizem medidas de apoio para promover a capacidade para o trabalho dos servidores classificados nas faixas moderada ou baixa, visando melhorar e restaurar esta condição.

Adicionalmente, como implicações práticas dos resultados, recomenda-se a formulação e implementação de políticas voltadas ao acompanhamento do envelhecimento dos trabalhadores, contemplando programas de transferência de conhecimento intergeracional, capacitações contínuas adaptadas, incentivos à saúde ocupacional, ações de promoção da mudança cultural sobre os estereótipos etários e a revisão dos fluxos de comunicação e implementação das políticas já existentes. Tais medidas não apenas alinhariam as práticas às percepções positivas dos gestores,

mas também potencializariam a preservação do capital humano ao longo do envelhecimento.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se o recorte transversal, que não permite estabelecer relações causais entre os fatores estudados. Em segundo lugar, a análise da percepção gerencial foi baseada em uma amostra reduzida de gestores (N=7), o que impede a generalização desses achados, conferindo-lhes um caráter apenas descritivo. Em terceiro lugar, a coleta de dados com os servidores foi não probabilística, foi por auto seleção, o que também restringe a generalização dos resultados do ICT para a totalidade da população do *campus*. E por fim, a predominância de métodos quantitativos pode ter limitado a compreensão de aspectos subjetivos e contextuais mais profundos, que poderiam ser mais bem explorados por meio de abordagens qualitativas.

Para futuras pesquisas, sugere-se a adoção de delineamentos longitudinais para acompanhar a evolução da capacidade para o trabalho dos servidores desta instituição, identificando os fatores que aceleram ou mitigam seu declínio ao longo da carreira. Paralelamente, sugere-se, ainda, a ampliação do escopo para outras organizações, públicas e privadas, a fim de comparar os achados e verificar se as percepções e práticas de gestão observadas aqui refletem um padrão mais amplo no contexto nacional. Adicionalmente, sugere-se a utilização de métodos qualitativos que aprofundem a compreensão das experiências individuais e coletivas relacionadas ao envelhecimento no trabalho.

Em síntese, este estudo evidenciou que o envelhecimento da força de trabalho, embora represente desafios para a gestão institucional, também oferece oportunidades para a valorização da experiência, da diversidade e da construção de ambientes de trabalho mais inclusivos. A implementação de políticas e práticas voltadas à promoção da saúde, ao desenvolvimento contínuo e à integração intergeracional é fundamental para garantir a sustentabilidade e a excelência das instituições públicas diante das transformações demográficas em curso. Espera-se que os resultados aqui apresentados possam subsidiar gestores da instituição pesquisada, e de outras organizações públicas, na construção de estratégias eficazes para a gestão de pessoas, promovendo não apenas a produtividade, mas também o bem-estar e a realização profissional de todos os seus servidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADEL, Mazloumi; AKBAR, Rostamabadi; EHSAN, Garosi. Validity and reliability of work ability index (WAI) questionnaire among Iranian workers; a study in petrochemical and car manufacturing industries. **Journal of occupational health**, v. 61, n. 2, p. 165-174, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12028>. Acesso em: 06 abr. 2025.
- ALLPORT, Gordon W. **The nature of prejudice unabridged**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1954.
- AMORIM, Juleimar Soares Coelho de; SALLA, Silvana; TRELHA, Celita Salmaso. Fatores associados à capacidade para o trabalho em idosos: revisão sistemática. **Revista Brasileira de Epidemiologia**. Londrina, v. 17, n. 4, p. 830-841, out-dez 2014.
- ARMSTRONG-STASSEN, M.; URSEL, N. Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 82, n. 1, p. 201-220, 2009.
- AXELRAD, Hila; KALEV, Alexandra; LEWIN-EPSTEIN, Noah. Ambivalent bias at work: managers' perceptions of older workers across organizational contexts. **Work, Employment and Society**, [S.l.], v. 38, n. 4, p. 1148–1171, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/09500170231175790>. Acesso em: 20 abr. 2025.
- AYALON, Liat; TESCH-RÖMER, Clemens. Taking a closer look at ageism: self- and other-directed ageist attitudes and discrimination. **European Journal of Ageing**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 1–4, 2017.
- BATISTONI, Samila Sathler Tavares; NAMBA, Carina Sayuri. Idade subjetiva e suas relações com o envelhecimento bem-sucedido. **Psicologia em Estudo**, v. 15, p. 733-742, 2010.
- BETHGE, Matthias *et al.* Self-reported work ability predicts health-related exit and absence from work, work participation, and death: longitudinal findings from a sample of German employees. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, [S.l.], v. 94, p. 591–599, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00420-020-01608-4>. Acesso em: 13 abr. 2025.
- BETHGE, Matthias; GUTENBRUNNER, Christoph; NEUDERTH, Silke. Work Ability Index predicts application for disability pension after work-related medical rehabilitation for chronic back pain. **Archives of Physical Medicine and Rehabilitation**, Philadelphia, v. 94, n. 12, p. 2262–2268, 2013. Disponível em: [https://www.archives-pmr.org/article/S0003-9993\(13\)00380-8/fulltext](https://www.archives-pmr.org/article/S0003-9993(13)00380-8/fulltext). Acesso em: 13 abr. 2025.
- BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 23929, 12 dez. 1990.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 22 out. 2024.

_____. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994**. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1994]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8842.htm. Acesso em: 05 jan. 2025.

_____. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003**. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2003]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.741.htm. Acesso em: 05 jan. 2025.

_____. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 6.856, de 25 de maio de 2009**. Regulamenta o art. 206-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2009]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6856.htm. Acesso em: 05 jan. 2025.

_____. Presidência da República. **Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019**. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Brasília, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm. Acesso em: 29 maio 2024.

CASTANHEIRA, Nelson Pereira. **Estatística aplicada a todos os níveis**. 2. ed. Curitiba: Intersaberes, 2018. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 18 ago. 2024.

CEPELLOS, Vanessa Martines; TONELLI, Maria José. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 004-021, 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIESA, Rita *et al.* Coping with negative stereotypes toward older workers: organizational and work-related outcomes. **Frontiers in Psychology**, Lausanne, v. 10, art. 649, 2019.

CONVERSO, Daniela *et al.* Aging and work ability: the moderating role of job and personal resources. **Frontiers in Psychology**, Lausanne, v. 8, art. 2262, p. 1–10, 2018. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.02262. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.02262/full>. Acesso em: 06 abr. 2025.

CORDEIRO, Técia Maria Santos Carneiro; ARAÚJO, Tânia Maria de. Capacidade para o trabalho entre trabalhadores do Brasil. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 262–274, 2016.

COSTANZI, Rogério Nagamine. Os impactos do envelhecimento populacional sobre a estrutura etária da força de trabalho no Brasil. **Informações Fipe**, n. 514, p. 19-27, jul. 2023. Disponível em: <http://ownloads.fipe.org.br/publicacoes/bif/bif514-19-27.pdf>. Acesso em: 20 maio 2024.

FELDT, Taru *et al.* Development trajectories of Finnish managers' work ability over a 10-year follow-up period. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, Helsinki, v. 35, n. 1, p. 37–47, 2009. Disponível em: https://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=1301. Acesso em: 13 abr. 2025.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha *et al.* Os impactos das percepções e atitudes dos funcionários sobre a produtividade e a qualidade em empresas de manufatura. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 10, n. 3, p. 254–272, jul./set. 2013.

FERNANDES, Maria Aparecida Marinho. **Inovação em Rio Paranaíba – MG: análise da interação entre as empresas, o governo e a Universidade Federal de Viçosa**. Rio Paranaíba, 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública pelo PROFIAP) – Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba, Rio Paranaíba/MG, 2018, 129 f.

FISKE, Susant T. Stereotyping, prejudice, and discrimination. In: GILBERT, D. T.; FISKE, S. T.; LINDZEY, G. (Org.). **The handbook of social psychology**. 4. ed. Boston: McGraw-Hill, 1998. v. 2, p. 357– 411.

FRØYLAND, Kjetil; TERJESEN, Hans Christoffer Aargaard. Workplace perceptions of older workers and implications for job retention. **Nordic Journal of Working Life Studies**, v. 10, n. 2, p. 23–41, Jun. 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIANCASPRO, Maria Luisa *et al.* Human resource management practices perception and career success: the mediating roles of employability and extra-role behaviors. **Sustainability**, Basel, v. 13, n. 21, art. 11834, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11834>. Acesso em: 3 jun. 2025.

GIANCASPRO, Maria Luisa; SIMONE, Silvia de; MANUTI, Amelia. Employees' perception of HRM practices and organizational citizenship behaviour: the mediating role of the work–family interface. **Behavioral Sciences**, Basel, v. 12, n. 9, art. 301, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-328X/12/9/301>. Acesso em: 2 jun. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, José Hermínio; CRUZ, Arménio Guardado. Avaliação da capacidade para o trabalho como instrumento de gestão de recursos em enfermagem. **Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal)**, v. 16, n. 7, 2023.

GONDEK, Dawid et al. Why do middle-aged adults report worse mental health and wellbeing than younger adults? An exploratory network analysis of the Swiss Household Panel data. **Applied Research in Quality of Life**, [S.l.], v. 19, p. 1459–1500, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11482-024-10274-4>. Acesso em: 11 abr. 2025.

GOULD, Raija et al. **Dimensions of Work Ability**. Helsinki: Finnish Centre for Pensions, 2008. 189 p. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228485936_Dimensions_of_Work_Ability. Acesso em: 11 abr. 2025.

GOULD, Raija; POLVINEN, Anu; SEITSAMO, Jorma. Age and gender. In: GOULD, Raija et al. **Dimensions of work ability: results of the Health 2000 survey**. Helsinki: Finnish Centre of Pensions, The Social Insurance Institution, National Public Health Institute, Finnish Institute of Occupational Health, 2008. p. 35-38. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228485936_Dimensions_of_Work_Ability. Acesso em: 11 jun. 2025.

HARRIS, Kelly et al. Ageism and the older worker: a scoping review. **The Gerontologist**, Oxford, v. 58, n. 2, p. e1–e12, 2018.

HASSELL, Barbara L.; PERREWE, Pamela L. An examination of beliefs about older workers: do stereotypes still exist? **Journal of Organizational Behavior**, v. 16, n. 5, p. 457–468, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.4030160506>. Acesso em: 11 jun. 2025.

HENRARD, J. C. Cultural problems of ageing especially regarding gender and intergenerational equity. **Social Science and Medicine**, v. 43, n. 5, p. 667-80, 1996.

ILMARINEN, Juhani E. Aging workers. **Occupational and Environmental Medicine**, v. 58, n. 8, p. 546–552, Sept. 2001.

_____, Juhani E. Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. **Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health**, Helsinki, 2005.

_____, Juhani E. From work ability research to implementation. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 16, art. 2882, 12 ago. 2019.

_____, Juhani E. **Promoting active ageing in the workplace**. Bilbao, Espanha, 2012. 7 p. Disponível em: <https://osha.europa.eu/en/publications/promoting-active-ageing-workplace>. Acesso em: 10 jun. 2025.

_____, Juhani; TUOMI, Kari; SEITSAMO, Juhani. New dimensions of work ability. **International Congress Series**, [S.l.], v. 1280, p. 3–7, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0531513105001652>. Acesso em: 11 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas da população 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

JUSZCZYK, Grzegorz *et al.* Work Ability Index (WAI) values in a sample of the working population in Poland. **Annals of Agricultural and Environmental Medicine**, v. 26, n. 1, p. 78–84, 2019.

KOTTER-GRÜHN, Dana; KORNADT, Anna E.; STEPHAN, Yannick. Looking Beyond Chronological Age: Current Knowledge and Future Directions in the Field of Subjective Age. **Gerontology**, Basel, v. 62, n. 1, p. 86–93, 2015.

KREUZFELD, Steffi; SEIBT, Reingard. Work ability and psychosocial work stress – predictors of retirement intention among older teachers. **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, v. 37, n. 5, p. 508–523, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02454>. Acesso em: 13 abr. 2025.

LEIJTEN, Fenna R. M. *et al.* The influence of chronic health problems on work ability and productivity at work: a longitudinal study among older employees. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, Copenhagen, v. 40, n. 5, p. 473–482, 2014. Disponível em: https://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3444. Acesso em: 06 abr. 2025.

LINHARES, João Eduardo *et al.* Capacidade para o trabalho e envelhecimento funcional: análise sistêmica da literatura utilizando o PROKNOW-C (Knowledge Development Process - Constructivist). **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 53-66, jan. 2019.

LINS, João; TONELLI, Maria José; ARANHA FILHO, Francisco José Espósito. **Envelhecimento da força de trabalho no Brasil: como as empresas estão preparando para conviver com equipes que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos.** São Paulo: FGV/PwC, 2013.

LUIZ, Gilberto Venâncio. **Métodos Quantitativos na Pesquisa em Administração: uma abordagem prática com o software Jasp.** São Paulo: UICLAP, 2024.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. **Psicologia em estudo**, v. 14, p. 75-82, 2009.

MARTELIN, Tuija *et al.* Education. In: GOULD, Raija *et al.* **Dimensions of work ability: results of the Health 2000 survey.** Helsinki: Finnish Centre of Pensions, The Social Insurance Institution, National Public Health Institute, Finnish Institute of Occupational Health, 2008. p. 42-44. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228485936_Dimensions_of_Work_Ability. Acesso em: 11 jun. 2025.

MARTINEZ, Maria Carmen; LATORRE, Maria do Rosário Dias de Oliveira; FISCHER, Frida Marina. Capacidade para o trabalho: revisão de literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, p. 1553-1561, 2010.

MENDONÇA, Ionice Oliveira. **Determinantes da evasão universitária: estudo de casos nos cursos de graduação da Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio**

Paranaíba. Rio Paranaíba, 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública pelo PROFIAP) – Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba, Rio Paranaíba/MG, 2018, 120 f.

MENG, Annette; SUNDSTRUP, Emil; ANDERSEN, Lars L. Employee perception of managers' attitudes towards older workers is associated with risk of loss of paid work before state pension age: prospective cohort study with register follow-up. **European Journal of Ageing**, [S.l.], v. 19, p. 1375–1383, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10433-022-00720-3>. Acesso em: 20 abr. 2025.

MIRANDA, Gabriella Morais Duarte; MENDES, Antonio da Cruz Gouveia; SILVA, Ana Lucia Andrade da. O envelhecimento populacional brasileiro: desafios e consequências sociais atuais e futuras. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, 2016; v.19, n.3, p. 507-519.

MORAIS, Carlos. **Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística**. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Educação, 2005.

MOURA, Nylberson Vasconcelos. **A emenda constitucional nº 103/2019: alterações nas aposentadorias e pensões urbanas do regime geral de previdência social e os possíveis impactos socioeconômicos para a desigualdade social**. Fortaleza, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2021, 95 f.

MREJEN, Matías; NUNES, Letícia; GIACOMIN, Karla. **Envelhecimento populacional e saúde dos idosos: o Brasil está preparado?**. São Paulo: Instituto de Estudos para Políticas de Saúde, 2023.

NAEGELE G.; WALKER A. **A guide to good practice in age management**. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006.

NYGAARD, Niels-Peter Brøchner *et al.* Workability in the ageing workforce - A population-based cross-sectional study. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basel, v. 18, n. 23, art. 12656, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/23/12656>. Acesso em: 13 abr. 2025.

OMS. **Resumo: Relatório mundial de envelhecimento e saúde**. 2015. Disponível em: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/186468/WHO_FWC_ALC_15.01_por.pdf?jsessionid=CD4EE668AF7D2EF7B7E01F94B3274787?sequence=6. Acesso em: 20 maio 2024.

OSHIO, Takashi. Job dissatisfaction as a predictor of poor health among middle-aged workers: a 14-wave mixed model analysis in Japan. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, Copenhagen, v. 47, n. 8, p. 591–599, 2021. DOI: 10.5271/sjweh.3985. Disponível em: https://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3985. Acesso em: 06 abr. 2025.

PANENI, Valerio *et al.* Correlations between gender, age, and occupational factors on the Work Ability Index among healthcare professionals. In: **Healthcare**, Basel, v. 13, n. 7, art. 702, 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-9032/13/7/702>. Acesso em: 20 abr. 2025.

PEDRO, Danielli Rafaeli Candido *et al.* Práticas de gestão da idade do trabalhador com 45 anos ou mais: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 194–202, 2020.

PETITJEAN, Rosimare Alves Ribeiro; STRECKER, Rosilene Alves Ribeiro. Os principais desafios no processo de envelhecimento no trabalho de um grupo de servidores públicos (The main challenges in the aging process at work of a group of civil servants). **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 7, p. 50092-50114, 2022.

PIRES, Thais da Silva *et al.* Opinião de gestores sobre trabalhadores mais velhos no contexto organizacional. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 3, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13114>. Acesso em: 12 jun. 2025.

PRADANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

REIS, Erlhinton de Abreu Barbosa. **A capacidade para o trabalho e a síndrome de burnout entre servidores públicos de uma instituição de ensino superior frente ao envelhecimento funcional**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Vale do São Francisco, Juazeiro, 2023, 99 f.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Deusdélia Dias Magalhães *et al.* Índice de capacidade para o trabalho e a equipe de enfermagem. **Revista Enfermagem UFPE on line**, p. [1-11], 2019.

SCHNEIDER, Rodolfo Herberto; IRIGARAY, Tatiana Quarti. O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. **Estudos de Psicologia**. Campinas, v. 25, p. 585-593, 2008.

SILVA, Lara Luíza. **Percursos estratégicos na criação e consolidação de um campus fora de sede no contexto da expansão das universidades federais brasileiras**. Rio Paranaíba, 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública pelo PROFIAP) – Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba, Rio Paranaíba/MG, 2018, 283 f.

SOUZA, Dione. **Envelhecimento da Força de Trabalho da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)**. 2022. Tese (Doutorado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2022.

TEIXEIRA, Selena Mesquita de Oliveira; SOUZA, Luana Elayne Cunha; MAIA, Luciana Maria. Ageísmo institucionalizado: uma revisão teórica. **Revista Kairós-Gerontologia**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 129–149, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/41448>. Acesso em: 4 jun. 2025.

TOOMEY, Eileen C.; RUDOLPH, Cort W. Age stereotypes in the workplace. In: PACHANA, Nancy A. (ed.). **Encyclopedia of geropsychology**. Singapore: Springer, 2015. p. 1–8.

TUOMI, Kaija *et al.* Promotion of work ability, the quality of work and retirement. **Occupational Medicine**, Oxford, v. 51, n. 5, p. 318–324, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/11869779>. Acesso em: 13 abr. 2025.

_____, Kaija *et al.* **Índice de capacidade para o trabalho**. São Carlos: EduFSCar, 2005.

_____, Kaija *et al.* **Índice de capacidade para o trabalho**. Traduzido por Frida Marina Fischer (Coord.). São Carlos: EduFSCar, 2010.

UNITED NATIONS. Department of Economic and Social Affairs. **World Population Prospects 2022: Summary of Results**. New York, 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Editais UFV/SiSU nº 30/2024/PRE**: processo seletivo para ingresso nos cursos presenciais de graduação no primeiro semestre de 2025. Viçosa, MG: UFV, 2024. Disponível em: <http://www.pse.ufv.br>. Acesso em: 25 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Painel com dados dos servidores técnico administrativos e docentes da UFV e cargos**. Viçosa, MG, 2022. Disponível em: <https://paineis.ufv.br/servidores/rh>. Acesso em: 23 maio 2024.
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Portal de Dados Institucionais: Dados de Ensino**. Viçosa, MG: UFV, 2025a. Disponível em: <https://paineis.ufv.br/ensino/dados-ensino>. Acesso em: 25 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Sistemas administrativos Campus Rio Paranaíba: Cadastro Unificado servidores – CRP**. Viçosa, MG: UFV, 2025b. Disponível em: <https://www.ufv.br/sistemas-administrativos-campus-rio-paranaiba/>. Acesso em 26 jan 2025.

VAN DALEN, Hendrik P.; HENKENS, Kène; SCHIPPERS, Joop. Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. **Population and Development Review**, v. 36, n. 2, p. 309–330, June 2010.

VAN DALEN, Hendrik P.; HENKENS, Kène. Do stereotypes about older workers change? A panel study on changing attitudes of managers. **International Journal of Manpower**, v. 41, n. 5, p. 535-550, 2020.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – GESTORES

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **“Gestão da idade: um estudo sobre o envelhecimento da força de trabalho dos servidores da Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba”**. O objetivo deste projeto é avaliar o Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT) dos servidores estatutários da Universidade Federal de Viçosa - *Campus* Rio Paranaíba (UFV-CRP), e analisar a percepção das chefias em relação ao processo de envelhecimento da força de trabalho. O motivo para a realização deste estudo é que as informações coletadas poderão favorecer a compreensão das dinâmicas relacionadas ao envelhecimento dos servidores e à capacidade para o trabalho. Dessa forma, o estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de estratégias e políticas de gestão de recursos humanos que promovam a saúde e o bem-estar dos colaboradores, bem como a produtividade e a sustentabilidade da organização.

Para esta fase da pesquisa, será adotado o método de aplicação do questionário *on-line* de autopreenchimento. Ele contém questões sociodemográficas e contém questões com o objetivo de coletar informações sobre a percepção dos gestores em relação aos profissionais com 50 anos ou mais de idade e práticas de gestão da idade adotadas pela instituição.

Para ter este documento, você pode imprimir-lo, fazer um *“Print Screen”* da tela, fazer o *download* clicando no *link* ou enviar um *e-mail* para um dos pesquisadores, conforme os endereços indicados ao final deste termo. Após a leitura e aceitação deste termo, você será direcionado para uma questão referente à declaração de que é gestor de algum setor da Universidade Federal de Viçosa - *Campus* Rio Paranaíba (UFV-CRP). A sua colaboração se dará por meio do preenchimento do questionário com as questões da pesquisa. A sua participação será de forma anônima para preservar sua identidade, não sendo coletados ou divulgados dados pessoais ou qualquer tipo de informação sem seu consentimento prévio. O preenchimento do questionário *on-line* terá duração máxima de 15 minutos.

Quanto aos riscos, ao responder o questionário, você poderá sentir-se inibido(a) ou desconfortável ao fornecer suas informações sociodemográficas, ou temer que seus dados sejam divulgados ou usados de forma irregular. Nesse caso, assumimos o compromisso de que os dados serão usados somente para fins científicos e que você não será identificado(a) pelo nome e não será solicitado dados de nenhum documento de identificação. As perguntas que avaliam a percepção do gestor em relação aos profissionais com 50 anos ou mais de idade e as práticas de gestão da idade adotadas pela instituição podem levá-lo(a) a refletir sobre sua postura e comportamento, podendo causar algum desconforto e inibição ao responder. Nesse caso, você poderá se recusar a fornecer qualquer tipo de informação que o(a) constranja ou mesmo desistir da pesquisa a qualquer momento, sem a necessidade de explicar o motivo.

Sabe-se que existem riscos característicos do ambiente virtual que, por vezes, não temos controle, tendo em vista as limitações das tecnologias virtuais utilizadas. Contudo, como suas informações não terão nenhum tipo de identificação pessoal, não será possível identificá-lo(a) no processo, garantindo o seu anonimato. Reafirmamos que serão tomadas todas as medidas cabíveis para que nenhum problema de vazamento de informações aconteça. Qualquer outro risco não previsto neste termo, ocorrido durante o andamento da pesquisa, será apresentado ao Conselho de Ética

da Universidade Federal de Viçosa para as providências cabíveis.

Em relação aos benefícios da pesquisa, acredita-se que este estudo possa proporcionar aos participantes uma reflexão sobre o envelhecimento dos servidores e sobre como a instituição está se posicionando estrategicamente em relação a essa questão no *campus*. Com base nas informações sobre a percepção das chefias em relação ao processo de envelhecimento da força de trabalho, a Direção do *campus* poderá criar ações para apoiar e melhorar o bem-estar dos servidores. Além disso, como benefício indireto, as informações fornecidas por você poderão subsidiar a discussão de novas estratégias e políticas de gestão de recursos humanos, visando promover a saúde dos colaboradores, assim como a produtividade e a sustentabilidade da organização.

Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos identificados e comprovados decorrentes da pesquisa, você tem assegurado o direito à indenização. Você tem também a garantia de plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que será atendido pelo pesquisador.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar dessa pesquisa, e seu nome ou material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão. Este termo de consentimento encontra-se disponível também com o pesquisador responsável, no Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba, situado na rodovia MG 230, Km 8, na sala LAE218 do Prédio Laboratório de Ensino, na cidade de Rio Paranaíba/MG, e uma cópia será fornecida a você.

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de cinco (5) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os dados serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

DECLARAÇÃO

Eu, _____;
contato: _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “Gestão da idade: um estudo sobre o envelhecimento da força de trabalho dos servidores da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba”, de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Pesquisadores Responsáveis:

Gilberto Venâncio Luiz
Rodovia MG 230, Km8, *Campus* Universitário, Rio Paranaíba – MG, CEP: 38810-000
Sala LAE218 – Telefone: (34) 3855-9484
E-mail: gilbeto.luiz@ufv.br

André Luiz de Souza
Rodovia MG 230, Km 8, *Campus* Universitário, Rio Paranaíba – MG, CEP: 38810-000
Bloco BBT, Sala BBT111 – Telefone: (34) 3855-9301
E-mail: andre.souza2@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior
Av. PH Rolfs, s/n – *Campus* Universitário
Cep: 36570-900 Viçosa/MG
Telefone: (31)3612-2316
Email: cep@ufv.br
www.cep.ufv.br

Rio Paranaíba, _____ de _____ de 2024.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - ICT

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **“Gestão da idade: um estudo sobre o envelhecimento da força de trabalho dos servidores da Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba”**. O objetivo deste projeto é avaliar o Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT) dos servidores estatutários da Universidade Federal de Viçosa - *Campus* Rio Paranaíba (UFV-CRP), e analisar a percepção das chefias em relação ao processo de envelhecimento da força de trabalho. O motivo para a realização deste estudo é que as informações coletadas poderão favorecer a compreensão das dinâmicas relacionadas ao envelhecimento dos servidores e à capacidade para o trabalho. Dessa forma, o estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de estratégias e políticas de gestão de recursos humanos que promovam a saúde e o bem-estar dos colaboradores, bem como a produtividade e a sustentabilidade da organização.

Para esta fase da pesquisa, será adotado o método de aplicação *on-line* de autopreenchimento do questionário de avaliação do ICT, o qual foi elaborado pelo Instituto de Saúde Ocupacional da Finlândia, em Helsinki, traduzido e adaptado por pesquisadores das seguintes instituições: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo: Departamento de Saúde Ambiental; Universidade Federal de São Carlos: Departamento de Enfermagem; e Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP): Departamento de Medicina Preventiva e Social. Ele contém questões sociodemográficas e questões que avaliam a percepção do trabalhador sobre sua própria capacidade de trabalho, bem como os fatores que a afetam.

Para ter este documento, você pode imprimi-lo, fazer um *“Print Screen”* da tela, fazer o *download* clicando no *link* ou enviar um *e-mail* para um dos pesquisadores, conforme os endereços indicados ao final deste termo. Após a leitura e aceitação deste termo, você será direcionado para uma questão referente à declaração de que é servidor estatutário da Universidade Federal de Viçosa - *Campus* Rio Paranaíba (UFV - CRP). A sua colaboração se dará por meio do preenchimento do questionário com as questões da pesquisa. A sua participação será de forma anônima para preservar sua identidade, não sendo coletados ou divulgados dados pessoais ou qualquer tipo de informação sem seu consentimento prévio. O preenchimento do questionário *on-line* terá duração máxima de 15 minutos.

Quanto aos riscos, ao responder o questionário, você poderá ficar inibido(a) ou desconfortável em apresentar suas informações sociodemográficas ou ter medo de que seus dados sejam divulgados ou usados de forma irregular. Nesse caso, assumimos o compromisso de que os dados serão usados somente para fins científicos e que você não será identificado(a) pelo nome e não será solicitado dados de nenhum documento de identificação. As perguntas que avaliam a percepção do trabalhador sobre sua própria capacidade de trabalho, bem como os fatores que a afetam, podem levar você a refletir sobre a sua saúde física, saúde mental, lesões e doenças, e causar algum desconforto e inibição em responder as questões. Nesse caso, você poderá se recusar a fornecer qualquer tipo de informação que o(a) constranja ou mesmo desistir da pesquisa a qualquer momento, sem a necessidade de explicar o motivo. Sabe-se que existem riscos característicos do ambiente virtual que, por vezes, não temos controle, tendo em vista as limitações das tecnologias virtuais utilizadas. Contudo, como suas informações não terão nenhum tipo de identificação pessoal, não será possível identificá-lo(a) no processo, garantindo o seu

anonimato. Reafirmamos que serão tomadas todas as medidas cabíveis para que nenhum problema de vazamento de informações aconteça. Qualquer outro risco não previsto neste termo, ocorrido durante o andamento da pesquisa, será apresentado ao Conselho de Ética da Universidade Federal de Viçosa para as providências cabíveis.

Em relação aos benefícios da pesquisa, acredita-se que este estudo possa ser uma forma de os participantes refletirem sobre quão bem estão no presente ou estarão num futuro próximo, e quão capazes são de executar seu trabalho em função das exigências. Com base nas informações sobre o Índice de Capacidade para o Trabalho, a Direção do *campus* poderá também criar ações para apoiar, melhorar e reforçar a manutenção da capacidade de trabalho dos servidores. Além disso, como benefício indireto, com base nas informações fornecidas por você, poderão ser discutidas novas estratégias e políticas de gestão de recursos humanos que promovam o bem-estar e a saúde dos colaboradores, bem como a produtividade e a sustentabilidade da organização.

Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos identificados e comprovados decorrentes da pesquisa, você tem assegurado o direito à indenização. Você tem também a garantia de plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que será atendido pelo pesquisador.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar dessa pesquisa, e seu nome ou material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão. Este termo de consentimento encontra-se disponível também com o pesquisador responsável, no Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba, situado na rodovia MG 230, Km 8, na sala LAE218 do Prédio Laboratório de Ensino, na cidade de Rio Paranaíba/MG, e uma cópia será fornecida a você.

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de cinco (5) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os dados serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

DECLARAÇÃO

Eu, _____;
contato: _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “Gestão da idade: um estudo sobre o envelhecimento da força de trabalho dos servidores da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba”, de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Pesquisadores Responsáveis:

Gilberto Venâncio Luiz
Rodovia MG 230, Km8, Campus Universitário, Rio Paranaíba – MG, CEP: 38810-000
Sala LAE218 – Telefone: (34) 3855-9484
E-mail: gilbeto.luiz@ufv.br

André Luiz de Souza
Rodovia MG 230, Km 8, Campus Universitário, Rio Paranaíba – MG, CEP: 38810-000
Bloco BBT, Sala BBT111 – Telefone: (34) 3855-9301
E-mail: andre.souza2@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior
Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário
Cep: 36570-900 Viçosa/MG
Telefone: (31)3612-2316
Email: cep@ufv.br
www.cep.ufv.br

Rio Paranaíba, _____ de _____ de 2024.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE C - ICT APLICADO AOS SERVIDORES

Por favor, neste questionário, dê sua opinião a respeito de sua capacidade de trabalho, bem como os fatores que a afetam. Suas respostas estarão guardadas; elas serão usadas para realização desse trabalho.

Preencha o questionário cuidadosamente, respondendo a todas as questões com um círculo em torno da alternativa que melhor reflete sua opinião ou escrevendo sua resposta no local apropriado (quando houver).

Esse questionário foi elaborado pelo Instituto de Saúde Ocupacional da Finlândia, Helsinki; traduzido e adaptado por pesquisadores das seguintes instituições: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo: Departamento de Saúde Ambiental; Universidade Federal de São Carlos: Departamento de Enfermagem; Faculdade de Ciências Médicas da UNICAMP: Departamento de Medicina Preventiva e social.

Data: ____ / ____ / _____

Nome: _____

Data de nascimento: ____ / ____ / _____

DADOS GERAIS

SEXO

Feminino1
Masculino2

Idade: _____ anos

Estado conjugal atual

Solteiro(a)1
Casado(a)2
Vive com companheiro3
Separado(a)/divorciado(a)4
Viúvo(a)5

Escolaridade – Assinar o nível mais elevado

Ensino fundamental incompleto (não terminou a 8ª série)1
Ensino fundamental completo (terminou a 8ª série)2
Curso técnico de primeiro grau completo3
Ensino médio incompleto (não terminou o 3º colegial)4
Ensino médio completo (terminou o 3º colegial)5
Curso técnico de segundo grau completo6
Faculdade incompleta7
Faculdade completa8
Pós-graduação incompleta/completa 9

Com que idade começou no seu primeiro emprego? _____

Há quanto tempo trabalha na atual instituição: _____

Qual sua principal ocupação atual: _____

Descreva as principais tarefas que você faz no trabalho:

Recebe adicional de insalubridade ou de penosidade?

Sim () Não ()

Trabalha durante a noite (em turnos alternantes ou sempre durante a noite)?

Sim () Não ()

As exigências de seu trabalho são principalmente:

Mentais 1
 Físicas 2
 Ambas, mentais e físicas 3

ÍNDICE DE CAPACIDADE PARA O TRABALHO

Suponha que a sua melhor capacidade para o trabalho tem um valor igual a 10 pontos.

Assinale com um X um número na escala de zero a dez, que designe quantos pontos você daria para sua capacidade de trabalho atual:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Estou incapaz para o trabalho											Estou em minha melhor capacidade para o trabalho

Como você classificaria sua capacidade atual para o trabalho em relação às exigências físicas do mesmo? (Por exemplo, fazer esforço físico com partes do corpo.)

Muito boa5
 Boa4
 Moderada3
 Baixa2
 Muito baixa1

Como você classificaria sua capacidade atual para o trabalho em relação às exigências mentais do mesmo? (Por exemplo, interpretar fatos, resolver problemas, decidir a melhor forma de fazer.)

Muito boa5
 Boa4
 Moderada3
 Baixa2
 Muito baixa1

Em sua **opinião**, quais das lesões por acidentes ou doenças citadas abaixo você possui atualmente? Marque também aquelas que foram **confirmadas pelo médico**.

	Em minha Opinião	Diagnóstico médico
1 Lesão nas costas	2	1
2 Lesão nos braços/mãos	2	1
3 Lesão nas pernas/pés	2	1
4 Lesão em outras partes do corpo	2	1

Onde? Que tipo de lesão? _____

5 Doença da parte superior das costas ou região do pescoço, com dores frequentes	2	1
6 Doença da parte inferior das costas com dores frequentes	2	1
7 Dor nas costas que se irradia para a perna (ciática)	2	1
8 Doença músculo esquelética que afeta membros (braços e pernas) com dores frequentes	2	1
9 Artrite reumatoide	2	1
10 Outra doença músculo-esquelética	2	1

Qual? _____

11 Hipertensão arterial (pressão alta)	2	1
12 Doença coronariana, dor no peito durante exercício (angina pectoris) ...	2	1
13 Infarto do miocárdio, trombose coronariana	2	
14 Insuficiência cardíaca.....	2	1
15 Outra doença cardiovascular	2	1

Qual? _____

16 Infecções repetidas do trato respiratório (inclusive amidalite, sinusite aguda, bronquite aguda)	2	1
17 Bronquite crônica	2	1
18 Sinusite crônica	2	1
19 Asma	2	1
20 Enfisema	2	1
21 Tuberculose pulmonar	2	1
22 Outra doença respiratória	2	1

Qual? _____

23 Distúrbio emocional severo (depressão severa)	2	1
24 Distúrbio emocional leve (depressão leve, tensão, ansiedade, insônia...)	2	1
25 Problema ou diminuição da audição	2	1
26 Doença ou lesão da visão (não assinale se apenas usa óculos e/ou lentes de contato de grau)	2	1
27 Doença neurológica (acidente vascular cerebral ou "derrame", neuralgia, enxaqueca, epilepsia	2	1
28 Outra doença neurológica ou dos órgãos dos sentidos	2	1

Qual? _____

29 Pedras ou doença da vesícula biliar	21
30 Doença do fígado ou pâncreas	21
31 Úlcera gástrica ou duodenal	21
32 Gastrite ou irritação duodenal	21
33 Colite ou irritação do cólon	21
34 Outra doença digestiva	21

Qual? _____

35 Infecção das vias urinárias	21
36 Doenças dos rins	21
37 Doença nos genitais e aparelho reprodutor (problema nas trompas ou na próstata)	21
38 Outra doença geniturinária	21

Qual? _____

39 Alergia, eczema	21
40 Outra erupção	21

Qual? _____

41 Outra doença da pele	21
-------------------------------	---	--------

Qual? _____

42 Tumor benigno	21
43 Tumor maligno (câncer)	21

Onde? _____

44 Obesidade	21
45 Diabetes.....	21
46 Bócio ou outra doença da tireoide	21
47 Outra doença endócrina ou metabólica	21

Qual? _____

48 Anemia	21
49 Outra doença do sangue	21

Qual? _____

50 Deficiência física de nascimento	21
---	---	--------

Qual? _____

51 Outro problema ou doença	21
-----------------------------------	---	--------

Qual? _____

Sua lesão ou doença é um impedimento para seu trabalho atual? (Você pode marcar mais de uma resposta nesta pergunta.)

Não há impedimento/Eu não tenho doenças	6
Sou capaz de fazer meu trabalho, mas ele me causa alguns sintomas	5
Algumas vezes preciso diminuir meu ritmo de trabalho ou mudar meus métodos de trabalho	4
Frequentemente preciso diminuir meu ritmo de trabalho ou mudar meus métodos de trabalho	3
Por causa de minha doença sinto-me capaz de trabalhar apenas em tempo parcial	2
Em minha opinião, estou totalmente incapacitado para trabalhar	1

Quantos dias inteiros você esteve fora do trabalho por causa de problemas de saúde, consulta médica ou para fazer exame durante os últimos 12 meses?

Nenhum	5
Até 9 dias	4
De 10 a 24 dias	3
De 25 a 99 dias	2
De 100 a 365 dias	1

Considerando sua saúde, você acha que será capaz de, daqui a 2 anos, fazer seu trabalho atual?

É improvável	1
Não estou muito certo	4
Bastante provável	7

Recentemente você tem conseguido apreciar suas atividades diárias?

Sempre	4
Quase sempre	3
Às vezes	2
Raramente	1
Nunca	0

Recentemente você tem se sentido ativo e alerta?

Sempre	4
Quase sempre	3
Às vezes	2
Raramente	1
Nunca	0

Recentemente você tem se sentido cheio de esperança no futuro?

Sempre	4
Quase sempre	3
Às vezes	2
Raramente	1
Nunca	0

Autopercepção do servidor em relação ao envelhecimento e à capacidade para o trabalho.

Você percebe que já houve alguma diminuição em sua capacidade para o trabalho ao longo dos anos? Sim () Não ()

Se sim, em qual idade você notou o início dessa diminuição da capacidade para o trabalho? _____

Em relação à sua idade cronológica, você se sente mais jovem, mais velho ou exatamente na sua idade?

- () Mais jovem
- () Mais velho
- () Exatamente na minha idade

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

Este questionário visa identificar as principais percepções dos gestores do *Campus Rio Paranaíba* da Universidade Federal de Viçosa (UFV-CRP) em relação aos servidores com 50 anos ou mais de idade e as práticas de gestão adotadas pela instituição.

Observação: Para fins deste questionário, todas as expressões como “servidores mais velhos”, “profissionais mais velhos”, “os mais velhos” ou similares referem-se aos **servidores com 50 anos ou mais de idade**.

Você é gestor(a) de algum setor da Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba? (Diretor(a) ou chefe de instituto)

() Sim

() Não

1. Qual é a sua idade? Por favor, considere apenas anos completos.

_____ anos

2. Qual é o seu gênero?

() Feminino

() Prefiro não dizer

() Masculino

() Outro: _____

3. Escolaridade – Assinale o nível mais elevado:

() Ensino superior completo

() Pós-graduação *lato sensu* (Especialização, MBA) completa

() Pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado) completa

() Doutorado completo

() Pós-doutorado completo

() Outro: _____

4. Que idade caracterizaria para você um profissional como “mais velho”?

() Acima de 45 anos

() Acima de 60 anos

() Acima de 50 anos

() Acima de 65 anos

() Acima de 55 anos

18	São mais organizados no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Cumprem com maior rigor as normas e políticas da instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Reclamam menos do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Adaptam-se melhor às mudanças que ocorrem na instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Possuem mais conhecimento útil para o dia a dia da instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Mostram-se mais capazes de realizar várias atividades ao mesmo tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Comunicam-se melhor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Possuem maior facilidade de relacionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SAÚDE

Em relação ao estado de saúde, **os servidores mais velhos:**

Nº	Percepções	1	2	3	4	5	6
26	Demonstram ter boa condição de saúde para exercer sua função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Sofrem menos acidentes no trabalho do que os mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	São mais cautelosos em relação à segurança do trabalho do que os mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	São menos sujeitos a doenças relacionadas ao trabalho do que os mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	São capazes de realizar as demandas físicas do trabalho tanto quanto os mais jovens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Demonstram ter boa capacidade para o trabalho em relação às exigências laborais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Com relação ao desenvolvimento profissional, se comparado aos servidores mais jovens, **os servidores mais velhos:**

Nº	Percepções	1	2	3	4	5	6
32	São mais dispostos a receber os treinamentos proporcionados pela instituição do que os mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	São tão interessados em aprender novas habilidades quanto os mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Adaptam-se bem às novas tecnologias introduzidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Percebem mais benefícios ao participarem de atividades de aprendizagem do que os mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Preferem atividades de trabalho com mais desafios do que os mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	São mais criativos do que os mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Possuem maior capacidade de solução de problemas do que os mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Acompanham o ritmo das atividades de trabalho tanto quanto os servidores mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Demonstram a mesma capacidade de memorização de novas informações quando comparados aos mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Possuem maior equilíbrio emocional se comparado aos mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Podem aprender novas habilidades tão facilmente quanto os outros servidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Possuem maior capacidade de realizar diagnósticos se comparado aos servidores mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRÁTICAS DE GESTÃO DA INSTITUIÇÃO

As afirmações a seguir referem-se à sua percepção com relação às práticas de gestão adotadas pelo *Campus Rio Paranaíba*. Para cada uma delas, atribua uma nota de 1 a 6. Na medida em que o número aumenta na escala, aumenta o seu grau de concordância. Considere como **servidores mais velhos** aqueles com **50 anos ou mais**.

Utilize a escala abaixo:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo em grande parte
- 3 – Discordo pouco
- 4 – Concordo pouco
- 5 – Concordo em grande parte
- 6 – Concordo totalmente

BARREIRAS EM SE TER PROFISSIONAIS MAIS VELHOS

Quais as principais barreiras percebidas pelos gestores do *Campus* Rio Paranaíba (UFV-CRP) em ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho?

Para cada afirmação apresentada, avalie seu nível de concordância utilizando a escala abaixo:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo em grande parte
- 3 – Discordo pouco
- 4 – Concordo pouco
- 5 – Concordo em grande parte
- 6 – Concordo totalmente

Nº	Percepções	1	2	3	4	5	6
68	Conflitos de ideias e perspectivas nas equipes de trabalho, comprometendo o clima da equipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69	Dificuldades de reconhecimento da liderança quando os mais velhos são liderados pelos mais jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70	Os mais velhos podem comprometer o desenvolvimento de jovens profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	Acomodação por conta da expectativa da aposentadoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	Dificuldade em se manter atualizado com relação às novas exigências do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	Dificuldade em aceitar os jovens como futuros talentos da instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	Dificuldade em lidar com as novas tecnologias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	Limitações dos profissionais mais velhos em relação às exigências físicas e mentais do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76	Falta de flexibilidade e adaptação às mudanças ocorridas na instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrigado pela colaboração!

APÊNDICE E – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
VIÇOSA - UFV



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DA IDADE: UM ESTUDO SOBRE O ENVELHECIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA CAMPUS RIO PARANAÍBA

Pesquisador: Gilberto Venâncio Luiz

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 81745824.9.0000.5153

Instituição Proponente: Instituto de Ciências Humanas e Sociais Rio Paranaíba

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.989.050

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos *Apresentação do Projeto*, *Objetivo da Pesquisa* e *Avaliação dos Riscos e Benefícios* foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_ 2386682) e/ou do Projeto Detalhado:

1. RESUMO: O envelhecimento populacional é um fenômeno global que impõe desafios significativos tanto para os governos, que precisam ajustar suas políticas públicas, quanto para os trabalhadores, que devem permanecer mais tempo no mercado de trabalho. O Brasil está passando por uma transição demográfica acelerada, com um aumento significativo na proporção de idosos na população, impactando a estrutura etária da força de trabalho nos setores público e privado. Esse fenômeno exige adaptações nas políticas de recursos humanos, e é crucial que as organizações implementem ações que promovam a capacidade para o trabalho ao longo do envelhecimento dos funcionários, garantindo saúde, produtividade e satisfação no emprego. Este estudo tem como objetivo avaliar o Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT) dos servidores estatutários da Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba (UFVCRP) e analisar as percepções dos gestores do campus sobre o envelhecimento desses servidores. A pesquisa se justifica pela necessidade de compreender as dinâmicas relacionadas ao envelhecimento dos servidores e à capacidade para o trabalho. Dessa forma, o

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
VIÇOSA - UFV



Continuação do Parecer: 6.989.050

estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de políticas de gestão de recursos humanos que promovam a saúde e o bem-estar dos colaboradores, bem como a produtividade e a sustentabilidade da organização. Utilizando uma abordagem mista, que integra métodos quantitativos e qualitativos, este estudo visa contribuir para o avanço do conhecimento sobre a gestão da idade no setor público, oferecendo subsídios para a formulação de estratégias que atendam às demandas da força de trabalho envelhecida e promovam um ambiente de trabalho inclusivo e sustentável.

2. METODOLOGIA: O presente estudo adota uma abordagem mista para alcançar uma compreensão completa e detalhada dos objetivos propostos: métodos quantitativos e qualitativos. Quanto aos objetivos, a pesquisa tem caráter descritivo, visando descrever os fatos e fenômenos relacionados a uma determinada realidade observada (Gerhardt; Silveira, 2009). A pesquisa será estruturada em dois momentos. O primeiro momento consiste na aplicação do ICT a todos os servidores estatutários do campus, visando avaliar o nível da sua capacidade para o trabalho. Essa etapa foca na análise mista, tanto quantitativa quanto qualitativa, permitindo uma mensuração precisa e estatística dos dados, além de uma compreensão mais aprofundada das percepções e experiências desses servidores. O segundo momento envolve a aplicação de um questionário aos servidores que são gestores no campus, com o objetivo de avaliar a percepção deles sobre o processo de envelhecimento da força de trabalho. Esse questionário também adota uma abordagem mista, combinando análises quantitativas e qualitativas. A análise quantitativa fornecerá dados estatísticos precisos, enquanto a abordagem qualitativa enriquecerá a pesquisa ao captar as percepções e experiências dos gestores, que podem não ser totalmente reveladas pelos dados quantitativos. Por fim, a combinação das abordagens quantitativa e qualitativa possibilitará a formulação de recomendações de políticas e ações para mitigar a diminuição da capacidade de trabalho, quando identificada, garantindo assim uma visão holística e práticas fundamentadas para a gestão de recursos humanos na instituição. A pesquisa será conduzida com os servidores do regime estatutário do campus UFVCRP, situado no município de Rio Paranaíba, no estado de Minas Gerais, Brasil. Este campus foi estabelecido como parte de um programa de Expansão do Ensino Superior do Governo Federal, conforme mencionado na introdução. Ao selecionar este campus como local de estudo, busca-se compreender de forma específica e contextualizada os desafios e oportunidades relacionados ao envelhecimento da força de trabalho dentro do contexto institucional da UFVCRP. As unidades de análise referem-se às entidades ou

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
VIÇOSA - UFV



Continuação do Parecer: 6.989.050

elementos que são objeto de observação e coleta de dados em uma pesquisa. Essas unidades podem variar dependendo do contexto da pesquisa e dos objetivos do estudo (Collis; Hussey, 2005). A pesquisa, que já teve o cálculo da amostra realizado por meio da plataforma Survey Monkey com 95% de confiança e 5% de margem de erro, visa caracterizar e mensurar o Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT) dos servidores da UFVCRP. Além disso, busca-se compreender a percepção das chefias (Figura 1) em relação ao processo de envelhecimento da força de trabalho e seus desdobramentos no contexto organizacional. Com base nos dados disponíveis, o campus conta com 89 técnicos administrativos e 117 docentes, resultando em uma amostra de 73 técnicos administrativos e 90 docentes para a pesquisa.

HIPÓTESES: Não citadas pelo pesquisador responsável.

4. CRITÉRIOS DE INCLUSÃO/EXCLUSÃO: Para participar da pesquisa o participante deverá ser servidor estatutário efetivo da UFVCRP. Serão excluídos servidores provenientes de contrato temporário, bem como os servidores terceirizados.

Objetivo da Pesquisa:

De acordo com o pesquisador responsável, o principal objetivo é avaliar o nível de capacidade para o trabalho (ICT) dos servidores estatutários da UFVCRP, bem como analisar a percepção das chefias sobre o envelhecimento da força de trabalho.

Objetivo Secundário:

- a) Determinar o Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT) dos servidores estatutários da UFVCRP;
- b) Analisar como as chefias da UFVCRP percebem o processo de envelhecimento da força de trabalho;
- c) Formular recomendações de políticas e ações para mitigar a diminuição da capacidade de trabalho, quando identificada.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Questionário Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)

Quanto aos riscos, ao responder o questionário, você poderá ficar inibido(a) ou desconfortável em apresentar suas informações sociodemográficas ou ter medo de que seus dados sejam divulgados ou usados de forma irregular. Nesse caso, assumimos o compromisso de que os dados serão usados somente para fins científicos e que você não será identificado(a) pelo nome e não será solicitado dados de nenhum documento de identificação. As perguntas que

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
VIÇOSA - UFV**

Continuação do Parecer: 6.989.050

avaliam a percepção do trabalhador sobre sua própria capacidade de trabalho, bem como os fatores que a afetam, podem levar você a refletir sobre a sua saúde física, saúde mental, lesões e doenças, e causar algum desconforto e inibição em responder as questões. Nesse caso, você poderá se recusar a fornecer qualquer tipo de informação que o(a) constranja ou mesmo desistir da pesquisa a qualquer momento, sem a necessidade de explicar o motivo. Sabe-se que existem riscos característicos do ambiente virtual que, por vezes, não temos controle, tendo em vista as limitações das tecnologias virtuais utilizadas. Contudo, como suas informações não terão nenhum tipo de identificação pessoal, não será possível identificá-lo(a) no processo, garantindo o seu anonimato. Reafirmamos que serão tomadas todas as medidas cabíveis para que nenhum problema de vazamento de informações aconteça. Qualquer outro risco não previsto neste termo, ocorrido durante o andamento da pesquisa, será apresentado ao Conselho de Ética da Universidade Federal de Viçosa para as providências cabíveis. Questionário Aplicado aos Gestores

Quanto aos riscos, ao responder o questionário, você poderá sentir-se inibido(a) ou desconfortável ao fornecer suas informações sociodemográficas, ou temer que seus dados sejam divulgados ou usados de forma irregular. Nesse caso, assumimos o compromisso de que os dados serão usados somente para fins científicos e que você não será identificado(a) pelo nome e não será solicitado dados de nenhum documento de identificação. As perguntas que avaliam a percepção do gestor em relação aos profissionais com 50 anos ou mais de idade e as práticas de gestão da idade adotadas pela instituição podem levá-lo(a) a refletir sobre sua postura e comportamento, podendo causar algum desconforto e inibição ao responder. Nesse caso, você poderá se recusar a fornecer qualquer tipo de informação que o(a) constranja ou mesmo desistir da pesquisa a qualquer momento, sem a necessidade de explicar o motivo.

Sabe-se que existem riscos característicos do ambiente virtual que, por vezes, não temos controle, tendo em vista as limitações das tecnologias virtuais utilizadas. Contudo, como suas informações não terão nenhum tipo de identificação pessoal, não será possível identificá-lo(a) no processo, garantindo o seu anonimato. Reafirmamos que serão tomadas todas as medidas cabíveis para que nenhum problema de vazamento de informações aconteça. Qualquer outro risco não previsto neste termo, ocorrido durante o andamento da pesquisa, será apresentado ao Conselho de Ética da Universidade Federal de Viçosa para as providências cabíveis.

Benefícios:

Questionário Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)

Em relação aos benefícios da pesquisa, acredita-se que este estudo possa ser uma forma de os

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
VIÇOSA - UFV



Continuação do Parecer: 6.989.050

participantes refletirem sobre quão bem estão no presente ou estarão num futuro próximo, e quão capazes são de executar seu trabalho em função das exigências. Com base nas informações sobre o Índice de Capacidade para o Trabalho, a Direção do Campus poderá também criar ações para apoiar, melhorar e reforçar a manutenção da capacidade de trabalho dos servidores. Além disso, como benefício indireto, com base nas informações fornecidas por você, poderão ser discutidas novas estratégias e políticas de gestão de recursos humanos que promovam o bem-estar e a saúde dos colaboradores, bem como a produtividade e a sustentabilidade da organização.

Questionário Aplicado aos Gestores

Em relação aos benefícios da pesquisa, acredita-se que este estudo possa proporcionar aos participantes uma reflexão sobre o envelhecimento dos servidores e sobre como a instituição está se posicionando estrategicamente em relação a essa questão no Campus. Com base nas informações sobre a percepção das chefias em relação ao processo de envelhecimento da força de trabalho, a Direção do Campus poderá criar ações para apoiar e melhorar o bem-estar dos servidores. Além disso, como benefício indireto, as informações fornecidas por você poderão subsidiar a discussão de novas estratégias e políticas de gestão de recursos humanos, visando promover a saúde dos colaboradores, assim como a produtividade e a sustentabilidade da organização.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O pesquisador propõe realizar uma pesquisa com abordagem quanti e qualitativa, com base na pesquisa bibliográfica, na pesquisa documental e na análise de dados primários coletados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas. Trata-se de um estudo unicêntrico, sem patrocinador ou instituição participante ou coparticipante. Contará com um número não determinado de participantes. A pesquisa de campo tem início em outubro de 2024 e término em setembro de 2025, de acordo com a informação apresentada no projeto de pesquisa.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Considerações sobre os documentos apresentados pelo pesquisador responsável:

1. Formulário online da Plataforma Brasil: em conformidade;
2. Cronograma: em conformidade;
3. Autorização das instituições em que será realizada a pesquisa: não apresentada, pois as instituições ainda não foram definidas, de acordo com a declaração do pesquisador responsável;
4. Orçamento: em conformidade;

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
VIÇOSA - UFV**



Continuação do Parecer: 6.989.050

5. Folha de rosto: em conformidade;
6. Projeto de pesquisa: em conformidade;
7. Instrumentos de coleta de dados: em conformidade;
8. TCLE: em conformidade.

Recomendações:

Quando da coleta de dados, o TCLE deve ser elaborado em duas vias, rubricado em todas as suas páginas e assinado, ao seu término, pelo convidado a participar da pesquisa ou responsável legal, bem como pelo pesquisador responsável, ou pessoa(s) por ele delegada(s), devendo todas as assinaturas constar na mesma folha.

Não é necessário apresentar os TCLEs assinados ao CEP/UFV. Uma via deve ser mantida em arquivo pelo pesquisador e a outra é do participante da pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Ao término da pesquisa é necessário apresentar, via notificação, o Relatório Final (modelo disponível no site www.cep.ufv.br). Após ser emitido o Parecer Consubstanciado de aprovação do Relatório Final, deve ser encaminhado, via notificação, o Comunicado de Término dos Estudos para encerramento de todo o protocolo na Plataforma Brasil.

Projeto aprovado autorizando o início da coleta de dados com os seres humanos a partir da data de emissão deste parecer.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2386682.pdf	19/07/2024 14:10:55		Aceito
Outros	QUESTIONARIO_GESTORES.docx	19/07/2024 14:08:41	Gilberto Venâncio Luiz	Aceito
Outros	QUESTIONARIO_SERVIDORES.docx	19/07/2024 14:08:07	Gilberto Venâncio Luiz	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_SERVIDORES.docx	19/07/2024 14:06:54	Gilberto Venâncio Luiz	Aceito

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
VIÇOSA - UFV



Continuação do Parecer: 6.989.050

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_GESTORES.docx	19/07/2024 14:06:33	Gilberto Venâncio Luiz	Aceito
Declaração de concordância	AUTORIZACAO_UFV_CRP.pdf	19/07/2024 14:05:52	Gilberto Venâncio Luiz	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.docx	19/07/2024 14:01:42	Gilberto Venâncio Luiz	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa.docx	19/07/2024 14:01:28	Gilberto Venâncio Luiz	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	19/07/2024 13:53:58	Gilberto Venâncio Luiz	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

VICOSA, 07 de Agosto de 2024

Assinado por:
Guilherme de Azambuja Pussieldi
(Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

APÊNDICE F – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO



**RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICAS INSTITUCIONAIS PARA A
PROMOÇÃO DA CAPACIDADE PARA O TRABALHO AO
LONGO DO ENVELHECIMENTO DOS SERVIDORES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA *CAMPUS* RIO
PARANAÍBA**

RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICAS INSTITUCIONAIS PARA A PROMOÇÃO DA CAPACIDADE PARA O TRABALHO AO LONGO DO ENVELHECIMENTO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA CAMPUS RIO PARANAÍBA.

Relatório técnico apresentado pelo mestrando **André Luiz de Souza** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do Prof. **Dr. Gilberto Venâncio Luiz**, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo	03
Contexto	04
Público-alvo da proposta	06
Descrição da situação-problema	07
Objetivos da proposta	10
Diagnóstico e análise	11
Proposta de intervenção	16
Considerações Finais	20
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	21
Referências	22
Protocolo de Recebimento	24

RESUMO

O presente relatório técnico apresenta um conjunto de recomendações estratégicas voltadas a auxiliar a estruturação de políticas institucionais para a promoção da capacidade para o trabalho e a gestão do envelhecimento funcional dos servidores da Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba (UFV-CRP). Esta proposta fundamenta-se nos resultados obtidos na dissertação de mestrado intitulada "Gestão da Idade: um estudo sobre o envelhecimento da força de trabalho dos servidores da Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba", a qual avaliou o Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT) dos servidores da UFV-CRP e analisou as percepções dos gestores quanto às questões relacionadas ao envelhecimento no trabalho.

Entre outros resultados, o estudo evidenciou a existência de uma proporção significativa de servidores com pontuação reduzida no ICT. Esse grupo, que corresponde a 21,4% dos participantes, foi classificado com baixa e moderada capacidade para o trabalho, sinalizando a necessidade de atenção institucional.

Além disso, os resultados das análises das percepções dos gestores indicam um cenário de percepções predominantemente positivas sobre os profissionais mais velhos, e que o reconhecimento das contribuições desses profissionais coexiste com a percepção de ausência de ações institucionais consistentes voltadas a esse público. Esse descompasso revela que o envelhecimento da força de trabalho ainda não é tratado como um tema estratégico na gestão institucional.

Diante desse contexto, recomenda-se um conjunto de ações institucionais que priorizem medidas de apoio para promover a capacidade para o trabalho dos servidores classificados nas faixas moderada ou baixa, visando melhorar e restaurar sua condição laboral. Propõe-se, ainda, a implementação de políticas voltadas ao acompanhamento do envelhecimento dos trabalhadores, contemplando programas de transferência de conhecimento intergeracional, capacitações contínuas adaptadas, incentivos à saúde ocupacional, ações de promoção da mudança cultural sobre os estereótipos etários e a revisão dos fluxos de comunicação e implementação das políticas já existentes no *campus sede*.

Com este relatório, espera-se contribuir para a construção de um ambiente de trabalho inclusivo e sustentável, que promova a saúde, a produtividade e o bem-estar dos servidores da UFV-CRP.

CONTEXTO

O envelhecimento populacional emerge como um dos fenômenos sociais mais prementes da contemporaneidade. Em países desenvolvidos, a transição demográfica já ocorre há várias décadas, resultando em populações mais idosas e taxas de natalidade decrescentes. A Organização Mundial da Saúde (OMS) estima que, até 2050, o número de pessoas com 60 anos ou mais dobrará, alcançando cerca de 2 bilhões em todo o mundo (OMS, 2015; UN DESA, 2022).

O Brasil, em particular, experimenta uma transição demográfica acelerada. De acordo com o IBGE (2020), a estimativa era que, em 2023, a proporção de idosos (60 anos ou mais) representaria cerca de 15,57% da população total, e a projeção é que esse número chegue a 32,18% até 2060.

Nesse sentido, Costanzi (2023) afirma que os impactos do envelhecimento são amplos e diversos, embora sejam reflexo do positivo aumento da expectativa de vida. Um dos impactos que também deve ser analisado é o fato de as tendências demográficas estarem alterando, de forma significativa, a estrutura etária da força de trabalho no Brasil e no mundo.

De fato, entre o quarto trimestre de 2012 e o mesmo período de 2022, houve retração da força de trabalho na faixa etária de 16 a 29 anos, enquanto houve incremento, de forma mais intensa, para aqueles com 40 anos ou mais de idade, passando de 39,5% para 45,1%, e deve chegar a 54,4% em 2060. Essas tendências reforçam a expectativa de envelhecimento da força de trabalho no Brasil nas próximas décadas. Contudo, além dos fatores demográficos, outras razões devem intensificar esse processo nos próximos anos, tais como alterações do próprio mercado de trabalho e a reforma da previdência (Costanzi, 2023).



A recente reforma da previdência no Brasil, instituída pela Emenda Constitucional nº 103/2019, trouxe mudanças significativas no sistema previdenciário do país, especialmente no que diz respeito à alteração da idade mínima e do tempo de contribuição dos segurados para se aposentarem. Salvo em situações específicas, antes da reforma, a idade mínima para aposentadoria no Regime Geral de Previdência Social (RGPS) era de 60 anos para mulheres e 65 anos para homens, enquanto no Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) era de 55 anos para mulheres e 60 anos para homens. Com essa nova legislação, as idades foram ajustadas para 62 anos para mulheres e 65 anos para homens em ambos os regimes. Essa alteração culmina em um prolongamento da vida laboral dos trabalhadores (Brasil, 2019; Moura, 2021).

Segundo Amorim, Salla e Trelha (2014), a permanência da pessoa que envelhece no mercado de trabalho está se tornando cada vez mais evidente, especialmente devido à crise nos sistemas de Seguridade e Previdência Social. No entanto, é crucial garantir que esses indivíduos possam trabalhar de forma segura e adequada, minimizando qualquer impacto negativo em sua saúde e bem-estar.

Diante desse contexto, é imprescindível que as organizações públicas e privadas se concentrem no processo de envelhecimento funcional, utilizando-se de ações que promovam a capacidade para o trabalho (CT). Conforme Tuomi et al. (2001), a ideia de promover a capacidade para o trabalho ao longo do envelhecimento, permite não apenas alcançar melhorias na saúde, mas também melhorar significativamente a qualidade e a produtividade do trabalho e a satisfação em se permanecer no emprego.

PÚBLICO-ALVO

A presente proposta destina-se aos agentes envolvidos direta ou indiretamente na gestão da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba, tendo como beneficiários diretos os servidores estatutários desta instituição. As recomendações aqui apresentadas podem também beneficiar os demais trabalhadores que compõem a comunidade do campus, como colaboradores terceirizados e temporários, visando a um ambiente de trabalho inclusivo. Em uma perspectiva mais ampla, este relatório técnico pode também alcançar a Universidade Federal de Viçosa (UFV) como um todo, servindo como uma referência de recomendações que podem ser adaptadas e replicadas nos demais campi da instituição.

DADOS

➤ Total de Servidores Estatutários na UFV-CRP em 2025: 211

Docentes: 118

Técnicos Administrativos: 93



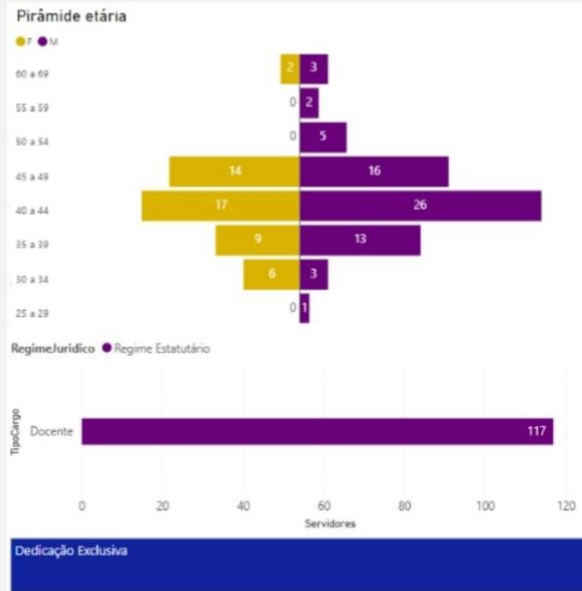
DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba (UFV-CRP) é uma instituição estabelecida formalmente pela Resolução nº 08/2006. Sua criação fez parte do Programa de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI), que visava interiorizar a educação superior e democratizar o acesso às universidades públicas (Mendonça, 2018; Silva, 2018).

O envelhecimento da força de trabalho na UFV-CRP insere-se em um processo demográfico global, caracterizado pelo aumento progressivo da idade média da população economicamente ativa, com efeitos diretos sobre a dinâmica organizacional em instituições públicas e privadas. No contexto específico deste campus universitário, cuja fundação ocorreu há cerca de 19 anos, a preparação para o envelhecimento do quadro funcional impõe desafios adicionais, dado o estágio de desenvolvimento e de consolidação institucional e a conseqüente necessidade de ajustes nas estratégias de gestão de pessoas.

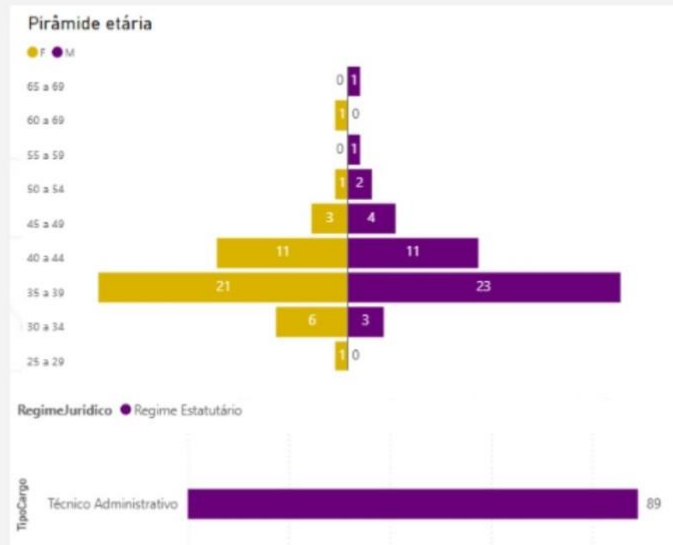
Tal realidade é corroborada pelo levantamento demográfico da instituição. Dados extraídos do portal de Recursos Humanos da UFV revelam que uma parcela expressiva dos servidores está se aproximando ou já ultrapassou a faixa dos 45 anos de idade, conforme demonstra a distribuição apresentada nas Figuras 1 e 2.

Figura 1 – Distribuição de docentes por faixa etária



Fonte: adaptada pelo autor com base em UFV (2022).

Figura 2 – Distribuição de técnicos administrativos por faixa etária



Fonte: adaptada pelo autor com base em UFV (2022).

A projeção dos dados é o ponto de alerta. Em uma análise prospectiva simples, levando em conta o passar do tempo, a idade cronológica dos servidores e a ausência de intervenções significativas, como a contratação de pessoal jovem em número suficiente, pode-se observar um rápido envelhecimento da força de trabalho. Tomando por base os dados de 2022, estima-se que, em 5 anos, cerca de 58,25% de todos os servidores (sendo 72,65% dos docentes e 39,33% dos técnicos administrativos) tenham 45 anos ou mais de idade.

Este marco etário é relevante. Conforme apontado no estudo, a literatura científica indica que é por volta dessa idade que os marcadores do processo de envelhecimento se tornam mais visíveis para a maioria das pessoas. Este marco é importante para a análise demográfica e para o planejamento de políticas públicas, uma vez que sinaliza a necessidade de estratégias específicas para lidar com o envelhecimento da força de trabalho, garantindo sua sustentabilidade e produtividade futura (Cepellos; Tonelli, 2017; Tuomi et al., 2010).

Esses dados reforçam a necessidade premente de implementar políticas eficazes de gestão da idade para garantir a sustentabilidade da força de trabalho nos próximos anos. Diante dessa mudança demográfica, é imperativo que a UFV-CRP invista em ações que promovam o bem-estar e a produtividade ao longo do envelhecimento, o que beneficiará tanto a instituição quanto os próprios servidores.



OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo deste relatório técnico é apresentar um conjunto de recomendações estratégicas voltadas a auxiliar a estruturação de políticas institucionais para a promoção da capacidade para o trabalho e para a gestão do envelhecimento funcional dos servidores da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba (UFV-CRP).



Busca-se, assim, fornecer à gestão do campus uma ferramenta que auxilie no planejamento e na implementação de políticas que promovam a saúde, a produtividade e o bem-estar dos servidores, de modo a alinhar a gestão de pessoas aos desafios da transição demográfica em curso.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O diagnóstico que fundamenta as recomendações deste relatório inicia-se pela mensuração da capacidade para o trabalho dos servidores da UFV-CRP que participaram da pesquisa. Para esta avaliação, utilizou-se o Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT), uma ferramenta validada internacionalmente que mensura a percepção do próprio trabalhador sobre sua capacidade de realizar suas funções laborais, considerando as exigências do trabalho e seu estado de saúde (Tuomi *et al.*, 2010).

Após calcular o ICT, a interpretação dos resultados permite identificar áreas que necessitam de melhorias. Essa análise possibilita que gestores e profissionais de recursos humanos desenvolvam e implementem ações corretivas para melhorar o ambiente de trabalho (Tuomi *et al.*, 2010).

A primeira fragilidade identificada nos resultados do estudo aponta para um cenário que requer atenção quanto à capacidade para o trabalho dos servidores.

O Work Ability Index (WAI) ou Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT). Foi Desenvolvido no início da década de 1980 por pesquisadores do Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional (Finnish Institute of Occupational Health – FIOH).

Em extensas pesquisas longitudinais realizadas pelo Instituto de Saúde Ocupacional da Finlândia, o ICT tem se mostrado uma ferramenta confiável para prognosticar alterações na capacidade para o trabalho em diferentes categorias profissionais. (Tuomi *et al.*, 2010).

Tabela 1 - Distribuição dos servidores participantes do estudo de acordo com a Capacidade para o Trabalho

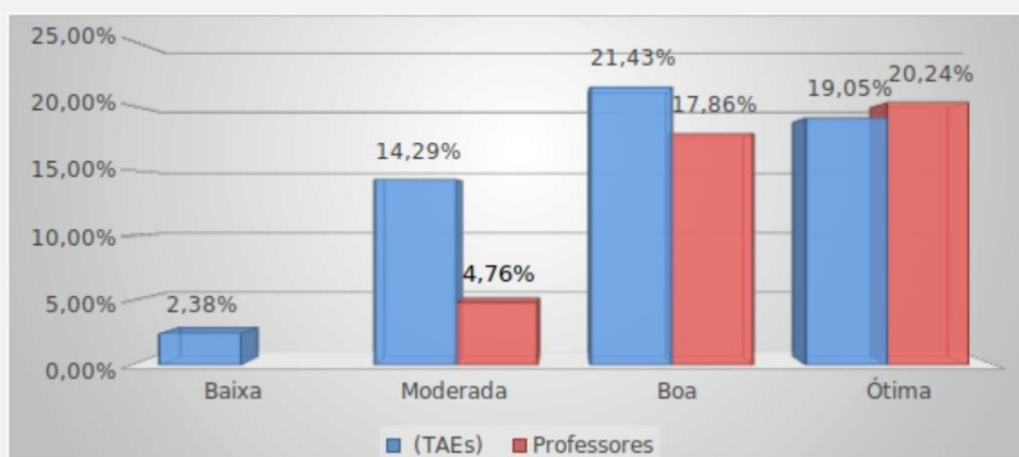
Capacidade para o Trabalho	Frequência	Porcentagem	Objetivos das medidas
Baixa (7- 27)	2	2,4	Restaurar a capacidade para o trabalho
Moderada (28-36)	16	19	Melhorar a capacidade para o trabalho
Boa (37-43)	33	39,3	Apoiar a capacidade para o trabalho
Ótima (44-49)	33	39,3	Manter a capacidade para o trabalho
Total	84	100	

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Como a tabela 1 demonstra, 21,4% dos 84 servidores participantes da pesquisa sinalizam a necessidade de medidas de apoio para melhorar e restaurar a capacidade para o trabalho. Tal cenário merece atenção por parte da gestão institucional, uma vez que baixos escores no ICT estão associados a desfechos adversos, como afastamentos por doença, aposentadoria precoce e maior intenção de desligamento do trabalho (Bethge *et al.*, 2021; Kreuzfeld; Seibt, 2024).

Além desta fragilidade geral, a pesquisa investigou a diferença na capacidade para o trabalho entre as categorias funcionais. O estudo demonstrou haver uma diferença estatística significativa no ICT, evidenciando que os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) apresentaram índice médio significativamente inferior ao dos docentes. Observou-se, ainda, que as faixas de ICT classificadas como "Baixa" e "Moderada" são compostas, predominantemente, por servidores TAEs.

Gráfico - Distribuição dos servidores por categoria funcional segundo a classificação do ICT



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

No que tange ao segundo objetivo do estudo, ao avaliar a percepção dos gestores participantes acerca dos servidores mais velhos (definidos na pesquisa como aqueles com 50 anos ou mais de idade), os resultados demonstraram que a visão sobre esses profissionais é predominantemente positiva.

Entretanto, foram observadas algumas percepções menos favoráveis por parte dos gestores em relação aos servidores mais velhos quanto à adaptabilidade às novas tecnologias e às mudanças organizacionais, à flexibilidade e ao interesse em aprender novas habilidades. Este padrão de percepções assemelha-se aos resultados de outros estudos, sugerindo o reflexo de estereótipos etários. De acordo com a literatura, tais crenças generalizadas podem distorcer a avaliação real da competência e influenciar decisões gerenciais, afetando a distribuição de oportunidades, o que pode representar um desafio cultural a ser trabalhado.

Além disso, os gestores participantes percebem uma baixa adoção de práticas formais de gestão voltadas a esses profissionais mais velhos. As únicas práticas que apresentaram algum grau de adoção pela instituição, na percepção dos gestores, estão relacionadas à recorrência de atividades de trabalho entre membros de diferentes idades e às ações de desenvolvimento profissional que contemplam as necessidades dos servidores mais velhos.

Tabela 1 – Percepções sobre Práticas de Gestão da Instituição

Percepções	Nº de respostas	Média
47 - A instituição oferece exames médicos periódicos para os servidores	7	1,57
52 - A instituição dispõe de métodos de treinamento específicos para os profissionais mais velhos	7	1,71
49 - A instituição realiza estudos ou elabora relatórios sobre a saúde da força de trabalho	6	1,83
44 - A Instituição conta com um Programa de Preparação para Aposentadoria que envolve os servidores mais velhos	7	1,86
45 - A instituição adota medidas de promoção da saúde para que a força de trabalho envelheça de forma saudável	7	1,86
48 - A instituição incentiva a prática de atividade física direcionada aos servidores mais velhos	7	1,86
51 - A instituição possui atividades específicas para integração dos profissionais de diferentes gerações	7	2
46 - A instituição adota medidas de ergonomia adaptadas as necessidades da força de trabalho mais velha	7	2,14
54 - A instituição promove atividades aos mais velhos voltadas especificamente a gestão do conhecimento	7	2,14
56 - A instituição promove o envolvimento dos mais velhos em atividades de treinamento e desenvolvimento dos mais jovens	6	2,17
50 - Na instituição, os mais velhos realizam atividades de mentoria para os mais jovens	7	2,29
55 - A instituição incentiva o envolvimento dos mais velhos em atividades de integração dos mais jovens a cultura da organização	6	2,83
58 - A instituição promove uma cultura em que os profissionais mais velhos sejam tratados com respeito pelos demais membros	7	3,14
57 - A instituição promove ações de desenvolvimento profissional que contemplem as necessidades dos profissionais mais velhos, por exemplo, atualização profissional e capacitação em tecnologias de informação e comunicação	7	3,71
53 - Na instituição é recorrente que as atividades de trabalho ocorram entre membros de diferentes idades	7	4,57
Média Geral		2,38

Fonte: elaborada pelo autor (2025).

Nesse contexto, considerando a escala de mensuração utilizada (Likert de 1 a 6 pontos), pode-se observar que os itens com médias inferiores a 3,5 sinalizam, na percepção dos gestores, a inexistência de ações formais direcionadas aos trabalhadores mais velhos. Essas lacunas podem ser agrupadas em duas categorias principais:

- **Eixo de Saúde Ocupacional:** existe uma percepção predominante de ausência de iniciativas voltadas à saúde. Essa lacuna fica evidente pelas médias atribuídas a ações como a oferta de exames médicos periódicos (1,57), a elaboração de estudos ou relatórios sobre a saúde dos servidores (1,83), o incentivo à prática de atividade física direcionada aos servidores mais velhos (1,86) e a adoção de medidas de ergonomia adaptadas às necessidades dos trabalhadores mais velhos (2,14).

- **Eixo de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento:** Também foram identificadas falhas nas práticas formais de capacitação adaptadas, transferência de conhecimento e transição para a aposentadoria. Esse cenário é evidenciado pelas médias obtidas em itens referentes à existência de métodos de treinamento específicos para os profissionais mais velhos (1,71), à promoção do envolvimento desse grupo em atividades de treinamento dos mais jovens (2,17) e à realização de atividades de mentoria (2,29), destacando-se, ainda, a baixa pontuação relativa ao Programa de Preparação para Aposentadoria (1,86).



Diante do exposto, os resultados indicam a necessidade de formular e implementar políticas institucionais que acompanhem o envelhecimento da força de trabalho. Tais políticas devem, prioritariamente, incluir medidas de apoio direcionada aos servidores que apresentam moderada ou baixa capacidade para o trabalho.





PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante do diagnóstico detalhado na seção anterior, esta seção apresenta a proposta de Intervenção deste relatório técnico. O objetivo é fornecer um conjunto de recomendações práticas e formais, baseadas nos principais achados da pesquisa, para auxiliar a UFV-CRP na implementação de políticas de gestão de pessoas e saúde ocupacional.

Eixo I: Recomendações de Saúde Ocupacional

Este eixo de recomendações visa responder diretamente às fragilidades diagnosticadas na capacidade para o trabalho dos servidores e às lacunas identificadas nas práticas de incentivo à saúde ocupacional.

Recomendação 1.1: Ações Focadas na Capacidade para o Trabalho

Diagnóstico: O levantamento realizado por meio do ICT identificou que 21,4% dos servidores participantes da pesquisa se encontram nas faixas classificadas como “baixa” e “moderada” capacidade para o trabalho. Observou-se, ainda, que essas faixas são predominantemente compostas por servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs).

Recomenda-se a criação de um programa para a aplicação periódica do questionário do Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT), sob a responsabilidade do serviço de Saúde Ocupacional da instituição. O objetivo dessa iniciativa é realizar o mapeamento e o acompanhamento longitudinal da capacidade para o trabalho dos servidores. Essas aplicações podem ser realizadas em conjunto com exames periódicos de saúde realizados pela instituição. A adoção desta ferramenta permitirá à gestão identificar precocemente os servidores que necessitem de medidas de apoio, possibilitando o direcionamento de ações de promoção da saúde e de gestão na redução de fatores do ambiente laboral que prejudiquem a capacidade para o trabalho. Para a operacionalização dessa medida, indica-se a adoção do protocolo e do questionário proposto por Tuomi et al. (2010).

Recomenda-se a priorização do mapeamento e acompanhamento dos servidores que se enquadram nas faixas de baixa ou moderada capacidade para o trabalho, conforme evidenciado no estudo, para que se ofereçam medidas de apoio para melhorar e restaurar a capacidade para o trabalho desses servidores. Conforme Tuomi et al. (2010), essas medidas são:

Para os casos de capacidade para o trabalho classificada como moderada, são exigidas ações em múltiplas frentes. No âmbito individual, é preciso estimular o trabalhador a adotar um estilo de vida mais saudável (dieta, sono, exercícios) e a desenvolver suas competências profissionais, além de prover reabilitação médica quando necessário. Concomitantemente, no âmbito organizacional, é imperativo que a instituição corrija problemas relacionados ao ambiente de trabalho, à gestão ou à supervisão direta.

Quando a capacidade de trabalho é baixa, orienta-se que o foco passe a ser a reabilitação e a readequação estrutural. O primeiro passo é verificar a viabilidade da reabilitação e se a capacidade pode ser recuperada por meio de mudanças organizacionais. Isso envolve tanto corrigir riscos no ambiente laboral quanto remodelar o trabalho, considerando ativamente possibilidades como rodízio de funções, realocação de tarefas ou flexibilização de turnos.

Recomendação 1.2: Revisão da Política de Exames Médicos Periódicos

Diagnóstico: O estudo demonstrou que a percepção sobre a oferta de exames médicos periódicos obteve a menor concordância dentre todas as práticas analisadas. Esse resultado aponta para um desalinhamento em relação às políticas públicas federais, especificamente o Decreto nº 6.856/2009, que institui a obrigatoriedade dos exames periódicos, estabelecendo periodicidade anual para servidores com idade superior a 45 anos.

Recomenda-se que a gestão local inicie a revisão dos fluxos de logística e de comunicação entre o campus-sede e o campus pesquisado. Essa ação é necessária para garantir que a política obrigatória de exames periódicos, coordenada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP) e sua Divisão de Saúde e Segurança (DSS), seja efetivamente implementada e percebida na UFV-CRP.

Recomendação 1.3: Fomento a Ações de Saúde de Menor Impacto Orçamentário

Diagnóstico: O estudo apontou baixa percepção dos gestores sobre a adoção de práticas formais de saúde preventiva pela instituição. Tal cenário é corroborado pelos resultados que indicam a falta de incentivo à prática de atividade física direcionada aos servidores mais velhos e a ausência de medidas de ergonomia adaptadas às necessidades da força de trabalho mais velha.

Recomenda-se fomentar a iniciativa de gestão local para a criação de programas de menor impacto orçamentário, aproveitando a estrutura e os profissionais do próprio campus. Essa iniciativa deve ser aplicada para suprir as lacunas diagnosticadas, estruturando ações de incentivo à atividade física direcionada aos servidores mais velhos e implementando as medidas de ergonomia adaptadas.



Eixo 2: Recomendações de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento

Este eixo de recomendações aborda as fragilidades diagnosticadas na gestão de pessoas e na forma como o conhecimento é transferido no *campus*.

Recomendação 2.1: Estruturação do Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA)

Diagnóstico: Identificou-se no estudo uma fragilidade institucional na gestão da transição para a aposentadoria dos servidores. Esse cenário é evidenciado pelo baixo grau de concordância dos gestores em relação à afirmação de que a instituição conta com um Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA).

O Estatuto da Pessoa Idosa (Lei nº 10.741/2003) e a Política Nacional do Idoso (Lei nº 8.842/1994) estabelecem que o Poder Público deve "criar e estimular" esses programas. Recomenda-se, portanto, que a gestão local, em articulação com a PGP/DSS, unidade detentora dessa competência, inicie a revisão dos fluxos de logística e de comunicação para possibilitar que o PPA seja estruturado e ofertado de forma ativa aos servidores do Campus Rio Paranaíba, oferecendo um espaço de acolhimento e estímulo à construção de novos projetos de vida.

Recomendação 2.2: Criação de um Programa de Mentoria Intergeracional

Diagnóstico: O estudo apontou falhas na gestão do conhecimento e no aproveitamento da experiência dos servidores mais velhos. Evidenciou-se a atribuição de médias críticas às práticas formais de transferência de conhecimento, especificamente quanto à realização de atividades de mentoria pelos servidores mais velhos e à promoção do envolvimento desse grupo nas ações de treinamento e desenvolvimento dos mais jovens.

Recomenda-se a criação de um Programa de Mentoria Intergeracional. Esta é outra iniciativa de gestão local de menor impacto orçamentário, pautada no aproveitamento dos recursos humanos do próprio campus UFV-CRP. Esta prática formal permitirá mobilizar os saberes dos servidores mais experientes para auxiliar no treinamento e no desenvolvimento dos servidores mais jovens.

Recomendação 2.3: Ações de Capacitação e Superação de Barreiras Culturais

Diagnóstico: No estudo, observaram-se algumas percepções menos favoráveis dos gestores em relação aos servidores mais velhos quanto à adaptabilidade às novas tecnologias e às mudanças organizacionais, à flexibilidade e ao interesse em aprender novas habilidades. Este padrão de percepção assemelha-se aos resultados de outros estudos, sugerindo a influência de estereótipos etários, o que pode representar um desafio cultural a ser trabalhado.

Recomenda-se a implementação de políticas e ações de capacitação contínua voltadas aos servidores mais velhos, a fim de promover sua integração às mudanças tecnológicas e às mudanças organizacionais. Propõe-se, ainda, a implementação de políticas institucionais que promovam uma cultura organizacional capaz de reconhecer competências objetivas e reduzir possíveis estereótipos etários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

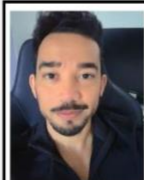
O presente relatório técnico apresentou um conjunto de recomendações que constitui um passo importante para que a Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba (UFV-CRP) alinhe suas práticas de gestão de pessoas às mudanças demográficas em curso.

As recomendações propostas, tanto no eixo de Saúde Ocupacional quanto no de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento, foram desenhadas privilegiando a otimização dos recursos próprios e as competências já existentes na Universidade Federal de Viçosa. As propostas para implementação destas ações visam sanar as fragilidades constatadas na pesquisa, especialmente no que tange à capacidade para o trabalho dos servidores e à ausência de práticas institucionais estruturadas percebidas pelos gestores.

A adoção dessas medidas permitirá à UFV-CRP não apenas cumprir as normativas legais vigentes, em especial o Decreto nº 6.856/2009, que regulamenta a aplicação dos exames médicos periódicos, mas também promover um ambiente laboral que valorize a experiência acumulada e contribua para a superação de desafios culturais, como os estereótipos etários.

Em suma, espera-se que este documento sirva como um instrumento efetivo de auxílio à tomada de decisão. Ao investir na gestão da idade e na preservação da capacidade para o trabalho, a UFV-CRP reafirma seu compromisso com a valorização de seu capital humano, garantindo a sustentabilidade institucional, a qualidade do serviço público prestado à sociedade e o bem-estar dos servidores.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA



Autor:

André Luiz de Souza



andre.souza2@ufv.br



Orientador:

Gilberto Venâncio Luiz



gilberto.luz@ufv.br



Data do relatório: 19 de novembro de 2025.



REFERÊNCIAS

AMORIM, Juleimar Soares Coelho de; SALLA, Silvana; TRELHA, Celita Salmaso. Fatores associados à capacidade para o trabalho em idosos: revisão sistemática. **Revista Brasileira de Epidemiologia**. Londrina, v. 17, n. 4, p. 830-841, out-dez 2014.

BETHGE, Matthias et al. Self-reported work ability predicts health-related exit and absence from work, work participation, and death: longitudinal findings from a sample of German employees. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, [S.l.], v. 94, p. 591-599, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00420-020-01608-4>. Acesso em: 13 abr. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994**. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1994]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8842.htm. Acesso em: 05 jan. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003**. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2003]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.741.htm. Acesso em: 05 jan. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 6.856, de 25 de maio de 2009**. Regulamenta o art. 206-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2009]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6856.htm. Acesso em: 05 jan. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019**. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Brasília, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm. Acesso em: 29 maio 2024.

CEPELLOS, Vanessa Martines; TONELLI, Maria José. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 004-021, 2017.

COSTANZI, Rogério Nagamine. Os impactos do envelhecimento populacional sobre a estrutura etária da força de trabalho no Brasil. **Informações Fipe**, n. 514, p. 19-27, jul. 2023. Disponível em: <http://ownloads.fipe.org.br/publicacoes/bif/bif514-19-27.pdf>. Acesso em: 20 maio 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas da população 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

KREUZFELD, Steffi; SEIBT, Reingard. Work ability and psychosocial work stress – predictors of retirement intention among older teachers. **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, v. 37, n. 5, p. 508-523, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02454>. Acesso em: 13 abr. 2025.

REFERÊNCIAS

MENDONÇA, Ionice Oliveira. **Determinantes da evasão universitária:** estudo de casos nos cursos de graduação da Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba. Rio Paranaíba, 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública pelo PROFIAP) – Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba, Rio Paranaíba/MG, 2018, 120 f.

MOURA, Nylberson Vasconcelos. **A emenda constitucional nº 103/2019:** alterações nas aposentadorias e pensões urbanas do regime geral de previdência social e os possíveis impactos socioeconômicos para a desigualdade social. Fortaleza, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2021, 95 f.

OMS. **Resumo:** Relatório mundial de envelhecimento e saúde. 2015. Disponível em: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/186468/WHO_FWC_ALC_15.01_por.pdf?jsessionid=CD4EE668AF7D2EF7B7E01F94B3274787?sequence=6. Acesso em: 20 maio 2024.

SILVA, Lara Luíza. **Percursos estratégicos na criação e consolidação de um campus fora de sede no contexto da expansão das universidades federais brasileiras.** Rio Paranaíba, 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública pelo PROFIAP) – Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba, Rio Paranaíba/MG, 2018, 283 f.

TUOMI, Kaija et al. **Promotion of work ability, the quality of work and retirement.** Occupational Medicine, Oxford, v. 51, n. 5, p. 318–324, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/11869779>. Acesso em: 13 abr. 2025.

TUOMI, Kaija et al. **Índice de capacidade para o trabalho.** Traduzido por Frida Marina Fischer (Coord.). São Carlos: EduFSCar, 2010.

UNITED NATIONS. **Department of Economic and Social Affairs.** World Population Prospects 2022: Summary of Results. New York, 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Painel com dados dos servidores técnico administrativos e docentes da UFV e cargos.** Viçosa, MG, 2022. Disponível em: <https://paineis.ufv.br/servidores/rh>. Acesso em: 23 maio 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Painel com dados dos servidores técnico administrativos e docentes da UFV e cargos.** Viçosa, MG, 2025. Disponível em: <https://paineis.ufv.br/servidores/rh>. Acesso em: 15 nov. 2025.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao
Diretor Geral
Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba
A/C Prof. Dr. Renato Adriane Alves Ruas – Diretor

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado **Recomendações de políticas Institucionais para a promoção da capacidade para o trabalho ao longo do envelhecimento dos servidores da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba**, derivado da dissertação de mestrado **Gestão da Idade: um estudo sobre o envelhecimento da força de trabalho dos servidores da Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba**, de autoria do mestrando André Luiz de Souza.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Viçosa.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e seu propósito é apresentar um conjunto de recomendações estratégicas voltadas a auxiliar a estruturação de políticas institucionais para a promoção da capacidade para o trabalho e a gestão do envelhecimento funcional dos servidores da Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba (UFV-CRP).

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@ufv.br.

Rio Paranaíba, 19 de novembro de 2025.

Registro de recebimento

Discente: M. Sc. André Luiz de Souza

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Venâncio Luiz

Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba

19 de novembro de 2025.

