
ETARISMO, TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E OS IMPACTOS DO ENVELHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AGEISM, DIGITAL TRANSFORMATION, AND THE IMPACTS OF AGING IN PUBLIC ADMINISTRATION

*Selma Francisca Alves Cordeiro¹
Fabrício Stocker²*

SUMÁRIO: Introdução. 1. Envelhecimento: uma visão holística. 2. O fenômeno do etarismo no ambiente de trabalho. 3. A transformação digital e suas influências nas organizações. 4. Impactos do envelhecimento no

-
- 1 Mestrado Profissional em Administração Pública (MAP) na Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). MBA em Gestão Pública pela Universidade do Tocantins (Unitins). Pós-graduação em Gestão por Excelência pela Faculdade de Administração de Empresas do Estado de São Paulo. Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás). Servidora do cargo Administrador da Advocacia-Geral da União (AGU).
 - 2 Pós-Doutor pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). PhD in Management pela Erasmus University Rotterdam. Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Foi pesquisador visitante na University of Amsterdam e na Rotterdam School of Management. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). MBA pela FGV e pela London Business School. Professor Colaborador do Mestrado Profissional em Administração Pública (MAP) da EBAPE/FGV.

setor público. 5. Percurso metodológico. 5.1. Coleta de Dados 6. Revelações do campo. 6.1. Percepções sobre o envelhecimento e carreira. 6.2. Preconceito etário. 6.3. Percepções e impactos da transformação digital e inclusão digital. 7. Discussão dos resultados. Considerações finais. Referências.

RESUMO: Este estudo analisa a percepção de servidores com 60 anos ou mais sobre o etarismo durante a transformação digital no setor público, especialmente na Advocacia-Geral da União (AGU). Empregando uma abordagem qualitativa exploratório-descritiva, a pesquisa incluiu revisões bibliográficas, consultas a painéis de gestão de pessoas e entrevistas semiestruturadas com servidores seniores e gestores da AGU, com dados analisados via técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam a urgência de políticas públicas para inclusão etária e digital, destacando a necessidade de campanhas de conscientização, programas de preparação para aposentadoria e formação continuada para desenvolver competências digitais entre os mais velhos. Foi enfatizada a importância de práticas de diversidade etária que incluam os servidores mais velhos em discussões decisórias e promovam o convívio intergeracional. Contribuições práticas do estudo apontam para uma reflexão crítica sobre como a tecnologia pode exacerbar o etarismo, enquanto as contribuições acadêmicas abordam a escassez de estudos sobre a interação entre etarismo e transformação digital no setor público. Este trabalho destaca a necessidade de uma abordagem multidisciplinar para entender as complexidades entre envelhecimento da força de trabalho e inovação tecnológica, propondo uma base para futuras pesquisas e intervenções eficazes.

PALAVRAS-CHAVE: Envelhecimento. Etarismo. Diversidade. Transformação Digital. Inclusão Digital.

ABSTRACT: This study examines the perception of employees aged 60 and over on ageism during the digital transformation in the public sector, particularly within the Attorney General's Office (AGU). Employing an exploratory-descriptive qualitative approach, the research included literature reviews, consultations with human resource management panels, and semi-structured interviews with senior employees and managers at the AGU, with data analyzed using content analysis techniques. The results highlight the urgency of public policies for age and digital inclusion, emphasizing the need for awareness campaigns, retirement preparation programs, and ongoing training to develop digital skills among older adults.

The importance of age diversity practices that include older employees in decision-making discussions and promote intergenerational interactions was emphasized. Practical contributions of the study suggest a critical reflection on how technology can exacerbate ageism, while academic contributions address the scarcity of studies on the interaction between ageism and digital transformation in the public sector. This work underscores the need for a multidisciplinary approach to understand the complexities between workforce aging and technological innovation, proposing a foundation for future research and effective interventions.

KEYWORDS: Aging. Ageism. Diversity. Digital Transformation. Digital Inclusion.

INTRODUÇÃO

No ambiente de trabalho digital da “indústria 4.0”, a interconexão entre transformação digital e envelhecimento da força de trabalho é crucial, especialmente nas organizações públicas. Com a digitalização crescente, a demanda por serviços públicos digitais aumenta. As organizações precisam adaptar-se tecnologicamente e incluir servidores experientes nesse processo.

Hanashiro e Pereira (2020) destaca o envelhecimento da força de trabalho no Brasil, resultante do envelhecimento populacional, exigindo a inclusão de profissionais mais velhos para reduzir a discriminação etária. O IBGE (2023) prevê que, em 2040, 56,3% dos empregos serão ocupados por pessoas com 45 anos ou mais. A longevidade estende a atividade laboral, mas traz preocupações sobre a adaptabilidade dos mais velhos.

A pandemia da COVID-19 acelerou mudanças no trabalho, exigindo políticas para incluir a diversidade etária (OCDE, 2020). Este estudo analisa o etarismo e a necessidade de inclusão digital dos servidores mais velhos no setor público brasileiro, destacando a importância estratégica da digitalização e participação dos servidores experientes.

Nesse cenário, o etarismo, que se refere à discriminação baseada na idade, frequentemente se manifesta de maneira sutil, tornando-se ainda mais desafiante de combater. O avanço da transformação digital muitas vezes corre paralelamente ao isolamento dos trabalhadores mais velhos, o que cria obstáculos que podem promover a exclusão e a discriminação desses indivíduos no ambiente de trabalho. Entre os desafios sobre os quais esta pesquisa se volta, busca-se compreender como os gestores têm lidado com a questão do etarismo nas organizações públicas. Uma vez que, ao pensar o envelhecimento apenas como um processo natural, acaba-se abrindo lacunas para justificar o etarismo organizacional. Embora todas as categorias de idade

sejam socialmente construídas, o etarismo aponta para a estigmatização e opressão das pessoas mais velhas.

Assim, compreender esses fenômenos, seus impactos e desafios pode auxiliar as organizações públicas a pensar em estratégias e soluções efetivas para que a transformação digital ocorra juntamente com a inclusão digital dos servidores mais velhos. Neste estudo, procurou-se compreender o fenômeno etarismo no contexto de transformação digital no setor público com a triangulação entre a percepção dos servidores com 60 anos ou mais, dos gestores da Advocacia-Geral da União (AGU) e a revisão bibliográfica para ampliação das implicações verificadas.

Para explorar o tema, primeiramente foi feita uma revisão da literatura com intuito de compreender sobre o envelhecimento, etarismo e transformação digital no contexto geral e no setor público. A metodologia adotada para esta pesquisa compreendeu a revisão bibliográfica e análise de dados provenientes de transparência ativa. Também foram realizadas entrevistas com servidores públicos com 60 anos ou mais, capazes de fornecer informações qualitativas e aprofundar a compreensão dos temas abordados.

Como contribuições deste trabalho, foi disponibilizado um panorama geral da percepção dos servidores com 60 anos ou mais sobre o etarismo no contexto de transformação digital do setor público e de como a administração pública está se preparando para evitar a naturalização do etarismo no trabalho cada vez mais digital. Ademais, foram apresentadas as estratégias defensivas utilizadas pelos servidores mais velhos para superar as questões tecnológicas, bem como as iniciativas das organizações públicas para a inclusão dos servidores com 60 anos ou mais que não se adaptaram ao uso de novas tecnologias no atual cenário de transformação digital.

1. ENVELHECIMENTO: UMA VISÃO HOLÍSTICA

O envelhecimento da população tem gerado grande preocupação para as organizações e feito com que muitos pesquisadores acadêmicos passassem a estudar o tema de forma minudenciada. O Brasil, que sempre foi considerado um país jovem, está envelhecendo (Helal; Viana, 2021). Estudos demonstram que a faixa etária de pessoas acima de 60 anos está sendo muito afetada no mercado de trabalho por diversas razões, inclusive históricas. Enquanto na maioria dos países desenvolvidos o fenômeno vem acontecendo de forma mais lenta, em nosso país ocorre em espaço menor de tempo e de maneira mais agressiva (França *et al.*, 2017).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), nos países em desenvolvimento, ao completar 60 anos, a pessoa já é considerada idosa.

Já nos países desenvolvidos, a idade do idoso aumenta para 65 anos. No entanto, os países têm autonomia para definir os seus padrões etários, como ocorreu recentemente na Itália, onde ficou deliberado que idoso é a pessoa que tem 75 anos ou mais. No Brasil, de acordo com o Estatuto da Pessoa Idosa, são consideradas pessoas idosas aquelas que possuem 60 anos de idade ou mais (Brasil, 2003).

A velhice, como destacado pelos autores Schneider e Irigaray (2008), é uma fase da vida que só pode ser entendida a partir do vínculo estabelecido entre os divergentes “aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais”. Para eles, tal relação varia de acordo com o contexto cultural de cada pessoa, produzindo distintas representações sociais da velhice e também da pessoa idosa (Schneider; Irigaray, 2008). A respeito da idade biológica, os autores entendem que ela é marcada pelas mudanças físicas e mentais ocorridas ao longo dos anos e representa o “processo de envelhecimento humano”. Já a idade social é determinada pela aquisição de hábitos e status social pelo indivíduo, ou seja, ela é constituída por comportamentos individuais de papéis sociais e inclui perfis como modo de se vestir, falar, rotinas e posição social em relação a pessoas em posição de liderança (Schneider; Irigaray, 2008).

Ainda segundo os autores, a idade por si só não define o processo de envelhecimento, ela é um dos elementos desse processo, servindo como um parâmetro para o decurso de tempo (Schneider; Irigaray, 2008). O envelhecimento é visto de maneira singular, ou seja, varia de indivíduo para indivíduo, podendo acontecer de forma lenta para uns e numa velocidade maior para outros, cujo processo está sujeito a um conjunto de fatores de cada pessoa. Esse processo é dinâmico, contínuo e irreversível, inicia-se no nascimento e vai até a morte (da Silva; Helal, 2019).

2. O FENÔMENO DO ETARISMO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Mais conhecido no Brasil como idadismo ou etarismo, os termos se referem a uma forma de preconceito geracional disfarçado por percepções estereotipadas, sentimentos de preconceito e tratamento discriminatórios. O termo “idadismo”, segundo a OMS (2021), se refere aos estereótipos (maneira como pensamos), preconceitos (como sentimos) e discriminação (como agimos) que são baseados na idade, seja direcionado a outras pessoas ou a si mesmo. Ele pode se manifestar em três níveis: “institucional, interpessoal e contra si próprio”, podendo ser de forma “explícita (consciente) ou implícita (inconsciente)”.

Os três termos “ageísmo”, “idadismo” e “etarismo” têm o mesmo significado e são usados para se referir aos estereótipos, aos preconceitos e à discriminação em relação a todas as idades. Neste estudo, optou-se por usar o termo etarismo por ser mais conhecido no Brasil. Nelson (2016) define que

o etarismo está ligado às atitudes que os indivíduos e a sociedade têm com os demais em função da idade, o que engloba o preconceito e os estereótipos formados. Em pesquisa realizada, o autor demonstra que o preconceito de idade é multifacetado, isto é, as pessoas têm múltiplas atitudes e, muitas vezes, contraditórias em relação às pessoas idosas.

Para Loth e Silveira (2014), o etarismo se difere do racismo e do sexismo nas formas de discriminação porque, teoricamente, qualquer pessoa ao longo de sua vida pode se tornar vítima dele. Para os autores, em razão das múltiplas causas do etarismo, esse fenômeno não pode ser estudado isoladamente de outros tipos de preconceito, sob risco de minimizar a discriminação (Loth; Silveira, 2014). Embora seja um tema importante, o preconceito etário normalmente não está entre as principais preocupações de muitas organizações (Bueno; Pimentel, 2022). Diferentemente do racismo e do sexismo, a discriminação com base na idade é frequentemente considerada normal ou naturalizada no ambiente de trabalho.

Já segundo França *et al.* (2017), os canais de comunicação e a academia têm se aprofundado sobre os dois primeiros “ismos”. Apesar de ser considerado o terceiro tipo de discriminação mais comum no Ocidente (Nelson, 2016), o etarismo ainda tem sido pouco abordado, sobretudo em relação à capacidade intelectual do trabalhador mais idoso, sua continuação e inserção no mercado de trabalho (França *et al.*, 2017).

Consoante ao demonstrado no Relatório Mundial sobre o Idadismo, a forma como os indivíduos pensam, sentem e agem em relação à idade e ao envelhecimento, tanto em relação a si próprios quanto aos outros, pode impactar positivamente na capacidade de prosperar ou limitar suas vidas com restrições às liberdades. Quando atitudes relacionadas à idade permeiam as instituições, sejam elas jurídicas, de saúde e educacionais, é possível observar o aparecimento e a perpetuação de diversidades entre grupos. Nesse sentido, segundo o relatório, as mudanças individuais por si só não são suficientes para abordar o problema do etarismo, da mesma forma que as pesquisas têm mostrado em relação ao sexismo e ao racismo.

França *et al.* (2017) destacam que o preconceito etário tem se tornado uma presença constante no ambiente organizacional e, por se manifestar de maneira velada, acabou sendo normalizado ao longo do tempo, tornando difícil sua erradicação. Ainda segundo Relatório Mundial sobre Idadismo, aproximadamente uma em cada duas pessoas têm atitudes preconceituosas em relação aos idosos. Na Europa, a única região com dados disponíveis, cerca de um em cada três entrevistados relataram ter sido vítimas de preconceito etário, sendo que os mais jovens relatam perceber uma maior discriminação por idade em comparação com outras faixas etárias (WHO, 2021).

Uma das medidas sugeridas para reduzir esse tipo de preconceito é realizar pesquisas amplas sobre a percepção dos gestores e servidores em relação ao envelhecimento no ambiente de trabalho, a fim de possibilitar uma análise mais abrangente em todos os setores da sociedade (França *et al.*, 2017). Para Nelson (2016), a questão etária está quase sempre associada ao medo da morte. Ele também está ligado à ênfase colocada pelas organizações sobre uma cultura baseada na mudança, flexibilidade e celeridade na força de trabalho. A valorização dessas coisas contribui para que a sociedade perceba o trabalhador mais velho como não competitivo, considerando-os um peso para a sociedade, relata o autor.

Admitir a existência de etarismo e perceber como ele está relacionado com a capacidade funcional e resiliência dos mais idosos são variáveis fundamentais para ajudar as organizações a planejar ações e orientações mais efetivas para essa população em particular (Mello *et al.*, 2021). Nessa linha, faz-se necessário entender o tamanho desse problema. Para isso, França *et al.* (2017) relatam a importância de se mensurar as atitudes preconceituosas dentro das organizações, proporcionando um ambiente de trabalho mais inclusivo, onde os trabalhadores mais velhos possam continuar ativos no mercado de trabalho, caso essa seja a vontade deles.

A OMS (2021) apresenta três estratégias que podem servir para diminuir o etarismo: 1) Políticas e leis; 2) Intervenções educacionais; e 3) Intervenções de contato intergeracional. Além disso, o relatório ainda faz três recomendações de ações que visam ajudar os stakeholders na mitigação do etarismo, quais sejam: “investir em estratégias com base científica para prevenir e combater o idadismo; melhorar os dados e as pesquisas para compreender melhor o idadismo e como reduzi-lo; e construir um movimento para mudar o discurso em torno da idade e do envelhecimento” (WHO, 2021).

Pesquisas também sugerem a necessidade de intervenções específicas para mitigar o fenômeno etarismo nas organizações, assim como ocorre atualmente com a diversidade racial ou de gênero. A seguir, procuramos compreender o que é a transformação digital, como ela está avançando no setor público e quais os desafios enfrentados pelos servidores idosos em relação ao processo de transformação digital.

3. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUAS INFLUÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo do tempo, diversos autores, tais como Páscoa e Gil (2019) e Da Silva e Helal (2020), aprofundaram os estudos sobre a transformação digital. Contudo, apesar da atual popularidade do tema, suas pesquisas resultaram em conceitos similares e adicionais, consentindo

a definição de várias características. O aparecimento e a incorporação de novas tecnologias representam uma forma distinta de transformação: a digital (Tadeu; Castro; Taurion, 2018). Para alguns, a simples adoção de tecnologia, como a implementação de um sistema ERP (Enterprise Resource Planning), pode ser considerada uma iniciativa de transformação digital. Para outros, trata-se, na realidade, de um processo mais profundo e evolutivo que ocorre de forma gradual. Além disso, há aqueles que associam a transformação digital à criação de novos modelos de negócios, afirmam os autores.

O processo de transformação digital é conceituado por Baptista e Figueiredo (2017) como a utilização de um conjunto de tecnologias emergentes que geram novas oportunidades de negócios e otimizam as já existentes. Logo, para os autores, é correto argumentar que a transformação digital modificará o ambiente em que ela for implementada, gerando impacto até mesmo no cotidiano das pessoas. Klaus Schwab (2019), autor do livro *Quarta Revolução Industrial*, explica que estamos vivendo uma “nova revolução tecnológica, a qual implica a transformação de toda a humanidade”. Para ele, “a tecnologia não é uma força externa sobre a qual não temos nenhum controle. Não estamos limitados por uma escolha binária entre aceitar e viver com ela e rejeitar e viver sem ela”.

Segundo Schwab e Zahidi, no Relatório do Futuro do Trabalho 2020, nos últimos cinco anos, o Fórum Econômico Mundial identificou a escala potencial de deslocamento de trabalhadores de empregos em declínio para emergentes devido à automação tecnológica (WEF, 2020). A conexão entre envelhecimento, etarismo e transformação digital no contexto do setor público brasileiro retrata um cenário bastante complexo e relevante. Enquanto a sociedade se depara com a acelerada revolução tecnológica, faz-se necessário investigar os impactos dessa transformação digital nas gerações mais velhas.

Alguns estudiosos têm explorado a complexidade dessa relação, examinando como as atitudes etaristas podem influenciar a maneira como os idosos lidam com as tecnologias digitais e como elas podem provocar o etarismo no ambiente de trabalho. A relação entre o envelhecimento, o etarismo e a transformação digital torna-se importante no sentido de acessibilidade, de inclusão social e de proporcionar mais autonomia às pessoas mais velhas, pois as mudanças sociais e tecnológicas influenciam diretamente no dia a dia dessa faixa etária (Páscoa; Gil, 2019).

Um dos problemas que emerge, não apenas em função do envelhecimento da população, mas também devido às exigências do mundo contemporâneo, é se estamos formando profissionais adequadamente preparados para enfrentar os desafios futuros (Cepellos; Tonelli, 2017).

Para a autora, a verdade é que, com inovações tecnológicas tais como a Internet das Coisas, a Inteligência Artificial, drones, robótica, entre outras, surge a necessidade de profissionais qualificados para lidar com essas transformações. No entanto, nesse cenário, muitas vezes as organizações deixam de considerar indivíduos com mais de 50 anos como potenciais investimentos para o futuro (Cepellos; Tonelli, 2017).

Ao estudar o impacto causado pelas tecnologias na vida dos mais idosos para inclusão social, bem como para desmistificar paradigmas de que a tecnologia não era para as gerações mais velhas, Da Silva e Helal (2020) afirmou que o processo de envelhecimento está passando por transformações significativas graças ao uso das novas tecnologias digitais. A geração mais idosa está adaptando seu comportamento e aprimorando suas capacidades cognitivas por meio da aprendizagem de novas competências proporcionadas pela transformação digital.

Sem dúvida, a transformação digital já apresenta impactos sobre a economia, o negócio, o governo, os países, a sociedade e os indivíduos. Com relação à economia, duas dimensões foram destacadas por Klaus Schwab (2019): “o crescimento econômico e o emprego”. Ele aponta o impacto da tecnologia sobre o crescimento da economia. Além disso, menciona a alocação inadequada de capital, o aumento da dívida e mudanças demográficas, entre outros elementos que contribuem para o fraco crescimento global. No entanto, os principais destaques estão nas questões do envelhecimento populacional e da produtividade, pois acredita-se que essas variáveis estão intrinsecamente associadas ao avanço tecnológico (Schwab, 2019).

O autor ainda salienta que as taxas de natalidade estão em declínio, não apenas na Europa, mas também em várias regiões ao redor do mundo. O envelhecimento da população representa um desafio econômico, uma vez que não apenas a força de trabalho diminui, mas também o consumo de vários produtos. Com relação ao emprego, o autor ressalta que o trabalho poderá ser substituído pelas novas tecnologias que mudarão drasticamente a sua natureza em todos os setores e ocupações. “A incerteza fundamental tem a ver com a quantidade de postos de trabalho que serão substituídos pela automação. Quanto tempo isso vai demorar e aonde chegará?” (Schwab, 2019, p. 42).

Embora o autor aponte que o processo de transformação digital poderá substituir vários trabalhos, veja que essa preocupação não está relacionada à idade do trabalhador e sim a certas atividades. Contudo, pesquisas indicam que, quando se trata de adaptação às novas tecnologias, pessoas idosas tendem a ser mais resistentes em aprender (Hanashiro; Pereira, 2020; Loth; Silveira, 2014; WHO, 2021).

Com o avanço desse cenário, as organizações públicas e privadas têm focado na adaptação de seus profissionais às transformações tecnológicas. Segundo Nelson (2016), nas empresas privadas, os empregados mais velhos, em razão da diminuição das capacidades físicas e mentais, muitas vezes são erradamente vistos como ineficientes e resistentes aos treinamentos, o que acaba resultando em sua demissão. Já no setor público, a questão da demissão é bem diferente, uma vez que os servidores públicos gozam de estabilidade no cargo. Isso “possibilita a vivência da inutilidade obsolescência no cargo público” (Peroni, 2021). Como o processo de demissão é mais complexo, tendo em vista a estabilidade do cargo, muitas vezes os servidores idosos acabam sendo vítimas de etarismo, pois são excluídos de atividades que exigem o uso de tecnologias para trabalhar em atividades menos complexas.

Ocorre que, com o avanço da transformação digital no setor público, essas tarefas estão deixando de existir. A indagação que se faz é: onde realocar esses servidores que não se adaptaram ao uso das ferramentas tecnológicas? Estudos demonstram que “as TICs estão cada vez mais presentes na sociedade contemporânea e no cotidiano da pessoa idosa” (Páscoa; Gil, 2019). Os resultados dos estudos dos autores mostraram que a relação existente entre o envelhecimento e tecnologia é imprescindível na promoção de acessibilidade, de inclusão social e de aumento da autonomia das pessoas de idade.

Para os autores, embora os idosos tenham demonstrado dificuldades na utilização dos dispositivos digitais móveis e aparelhos eletrônicos, as implicações dos estudos apontam impacto positivo nas funções executivas, memória episódica e raciocínio (Páscoa; Gil, 2019). Estudos indicam que os idosos que estão mais integrados ao meio digital são os mais aceitos pela sociedade Da Silva e Helal (2020). A autora mostrou que as empresas estão lucrando muito com a economia da longevidade, oferecendo várias comodidades tecnológicas ao público sênior.

Nota-se certa discrepância quando o tema é inclusão digital. Na iniciativa privada, não faltam investimentos para inclusão de idosos no ambiente digital, visto que o crescimento dessa “clientela” é uma tendência mundial. Contudo, em se tratando de trabalhadores mais velhos, não há o mesmo comprometimento em melhorar o seu desempenho no contexto organizacional. A literatura mostra que há um certo conformismo de que não é tão vantajoso investir nos servidores mais idosos quando comparados com os mais novos (Neiva, 2021).

Nos últimos anos, acompanhamos um avanço na digitalização dos serviços no setor público. O aplicativo “Meu INSS” exemplifica bem o esforço do governo em melhorar o atendimento ao cidadão mais

idoso. Todavia, o mesmo não acontece quando se trata da inclusão dos servidores mais idosos no contexto do trabalho cada vez mais digital. Apesar de ser apenas uma dedução, faz-se necessário uma investigação mais detalhada sobre o tema, a fim de confirmar se essas hipóteses são verdadeiras ou não.

4. IMPACTOS DO ENVELHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Segundo Mattos (2021), “o envelhecimento da força de trabalho ainda não é um tema relevante para muitas organizações”. Embora o envelhecimento da população seja atualmente reconhecido como um fenômeno global que afeta todas as classes sociais, independentemente de raça, gênero ou cultura, é curioso que as organizações ainda não abordem essa questão de maneira deliberada (Cepellos; Tonelli, 2017).

O tema etarismo é de grande valor, principalmente no cenário pós-pandemia, onde a população se viu obrigada a mudar drasticamente a forma de trabalhar. Se antes a adaptação no trabalho já era uma exigência, a pandemia fez com que essa condição se tornasse indispensável. O teletrabalho, que já era uma prática nas empresas e ainda incipiente nos órgãos públicos, com a pandemia da Covid-19, passou a ser obrigatório.

Em contrapartida, a intensificação do teletrabalho durante a pandemia foi acompanhada de enormes desafios, tanto para as instituições públicas quanto para os servidores, principalmente entre aqueles com idade mais avançada e que não se adaptaram ao uso de ferramentas tecnológicas. Para se ter uma ideia da importância de estudar o etarismo no setor público, dados divulgados pelo Ministério da Economia (ME) em janeiro de 2023 trazem o Painel do Raio-X da Administração Pública Federal. Nele, os servidores com mais de 51 anos já somam 173.215, o que representa 34% do total da força de trabalho ativa, sendo que, desse total, 63.172 servidores têm mais de 60 anos de idade (Economia, 2022).

Com a disseminação das TICs nas diversas áreas da sociedade, aumentaram os desafios sobre a atuação do governo para promover a transformação digital no setor público (Brognoli; Ferenhof, 2020). De acordo com Mergel *et al.* (2018), a transformação digital no setor público surge não apenas como a introdução de novas tecnologias ao cotidiano das organizações, mas em direção a uma reformulação completa de políticas públicas, processos e de novas experiências por parte de usuários e servidores públicos. Os autores observam também que esta nova onda digital, além de provocar o redesenho e a reengenharia dos processos de negócio do setor público, possibilita abordagens centralizadas no indivíduo, cidadão e suas

necessidades, tendo como consequência a geração e entrega de valor público (Mergel *et al.*, 2018).

Segundo o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), a Transformação Digital pode ser conceituada como um avanço na mudança estrutural que abarca a utilização da tecnologia digital na busca de melhor desempenho, otimização de resultados e alterações dos procedimentos em várias áreas de uma sociedade como: “economia, governo, ciência, educação, indústria, mercado de trabalho, saúde, cidades, comunicação global, turismo, agronegócio, entre outros” (Brasil, 2021).

Para melhor compreender a transformação digital no governo brasileiro, serão contextualizadas algumas ações a seguir. O processo de transformação digital brasileiro teve início nos anos 2000, por meio do Decreto de 3 de abril de 2000, no qual foi criado um grupo de trabalho formado por representantes de todos os ministérios do governo federal com a finalidade de observar as propostas e analisar as metas para os próximos anos (Souza; Nunes, 2021). Posteriormente, diferentes políticas públicas e ações foram delineadas, elaboradas e praticadas pelo governo brasileiro com o objetivo de utilizar as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na otimização de suas atividades diárias, na simplificação e ampliação da oferta dos serviços públicos (Brasil, 2018b). Passadas duas décadas desde o início das ações de governo eletrônico no Brasil, o governo federal lançou em 2018 a Estratégia de Governança Digital (EGD), que tem como objetivo buscar uma realocação das ações governamentais que reflitam os avanços das tecnologias digitais e das novas demandas da sociedade.

Em 2019, foi publicado o Decreto n. 9.756, de 11 de abril, que instituiu o portal único chamado “gov.br” e apresentou algumas regras para a unificação dos canais digitais do governo no âmbito da administração pública federal (Brasil, 2019). Sob a coordenação do MCTIC, em abril de 2020, foi publicada a Estratégia de Governo Digital (E-Digital), na qual um dos eixos trata da integração e reuso das informações para melhorar a prestação dos serviços públicos no governo federal brasileiro (Decreto n. 10.332/2020) (Brasil, 2020).

A estratégia de transformação digital de serviços está baseada na execução de planos digitais. Na esfera Federal, o plano é pactuado pela Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia, pela Secretaria Especial de Modernização do Estado da Secretaria-Geral de Presidência da República e pela Secretaria Executiva de cada ministério (Digital, 2021). Segundo o governo federal, são componentes essenciais para a prestação digital dos serviços públicos na administração pública: Base Nacional de Serviços Públicos; as Cartas de Serviços ao Usuário; e as Plataformas de Governo Digital (Brasil, 2021).

Uma das tecnologias que estão sendo adotadas por órgãos públicos e que é estimulada pela Estratégia Brasileira de Governo Digital 2020-2022 é a computação em nuvem. De acordo com o Decreto n. 10.332/2020, a meta até 2022 é que, no mínimo, 30 órgãos federais migrem os seus serviços para a nuvem (Cetic.br, 2020). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (IDB) consideram que a maturidade das tecnologias digitais e sua aplicação marca a transição do governo eletrônico para o governo digital. O resultado mais significativo dessa mudança é que o governo digital vai além de simplesmente disponibilizar serviços online e buscar eficiência operacional. Trata-se de adotar uma nova abordagem em relação às TICs, reconhecendo-as como um elemento central na transformação do setor público (OCDE; 2016).

No Brasil, a transformação digital já é percebida por meio de iniciativas do governo federal com o escopo de definir diretrizes e políticas para a inclusão do país na economia digital, tais como: a EGD lançada em 2018; o Plano Nacional de Internet das Coisas (PNIoT) instituído em 2019; a Estratégia Brasileira de Transformação Digital (E-Digital) iniciada em 2020. Além disso, foram realizadas consultas públicas para receber contribuições da sociedade em relação à Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (EBIA) e à reestruturação da Infraestrutura Nacional de Dados Abertos (INDA) (Cetic.br, 2020).

Ao passo que o tema governo digital avança no Brasil, torna-se imprescindível contar com iniciativas de medição que possam identificar como as instituições públicas estão impulsionando transformações institucionais e organizacionais. É necessário estabelecer estratégias de monitoramento e avaliação para acompanhar as disparidades na adoção e uso das TICs, para não agravar as desigualdades entre os cidadãos. Esse acompanhamento fornece dados essenciais para a implementação de políticas públicas que visam garantir que indivíduos e organizações não sejam contemplados, assegurando um acesso equitativo aos benefícios oferecidos pela economia digital (Cetic.br, 2020).

5. PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa para analisar as percepções dos servidores com 60+ sobre os dois fenômenos: etarismo e transformação digital. Foram conhecidas as estratégias de superação do preconceito e os impactos da transformação digital no trabalho, bem como o entendimento de como a AGU está se preparando para incluir os servidores idosos no atual contexto de trabalho cada vez mais digital.

5.1. Coleta de Dados

Foram realizadas 10 entrevistas com servidores dentro da faixa etária estudada (60+), com perguntas abertas, adaptadas de outras fontes deste trabalho. Ao adaptar as perguntas, buscou-se explorar as questões relacionadas ao problema de pesquisa e as hipóteses levantadas inicialmente sobre o tema a partir da revisão da literatura, conforme o referencial teórico apresentado de 2023. As entrevistas semiestruturadas tiveram duração entre 30 e 90 minutos.

Com relação à amostra, foi utilizado o critério de acessibilidade, que consiste na seleção de indivíduos com base na facilidade de acesso por parte da pesquisadora (Vergara, 2006). Para atender a esse critério, os participantes deveriam satisfazer o pré-requisito: fazer parte de uma das carreiras da AGU, possuir idade igual ou superior a 60 anos e estar em plena atividade laboral. Em consonância com os objetivos da pesquisa, foram escolhidos alguns servidores com cargos de gestão, visando fazer um recorte sobre este público nesta fase da vida.

O número de entrevistas foi definido utilizando o método de saturação para sua definição. Para Thiry-Cherques, (2009, p. 1) “a saturação é o instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado”. Os dados coletados nas entrevistas foram posteriormente estruturados e codificados, para admitir, segundo Vergara (1998), um entendimento objetivo que permita uma conclusão sobre o estudo. A codificação foi feita pela própria pesquisadora.

Em relação ao perfil dos entrevistados, eles têm em média 62,6 anos de idade e 35,3 anos de serviço público. Quanto ao nível de escolaridade, dois informaram que têm ensino médio completo, cinco nível superior completo e três são pós-graduados, sendo que três deles ocupavam cargos ou função de liderança.

6. REVELAÇÕES DO CAMPO

Entre as possibilidades de categorização, encontra-se a investigação dos temas ou a análise temática (Bardin, 2011). Foi realizada pesquisa teórica utilizando uma matriz de categorias, dividida nos seguintes temas: envelhecimento e carreira; preconceito etário; incentivos e oportunidades; mitigação do etarismo; diversidade geracional; percepções sobre transformação digital; impactos da evolução tecnológica no trabalho; e inclusão digital.

Após as entrevistas, foi feita a transcrição da gravação e, posteriormente, uma pré-análise das respostas, organizando o material e sistematizando as

ideias. Em seguida, houve a exploração do material (entrevistas), que para este trabalho foi categorizada da seguinte forma:

Quadro 1 - Categorias e subcategorias

Categoria	Subcategoria
1. Envelhecimento e carreira	1. Percepções dos entrevistados sobre o envelhecimento de forma geral
	2. Discussão sobre se a idade dos entrevistados afeta seu desempenho nas funções e como isso é percebido
2. Preconceito etário	3. Observações dos entrevistados sobre como as pessoas mais velhas são tratadas em comparação com as mais jovens no ambiente de trabalho
3. Incentivos e oportunidades	4. Percepções sobre as oportunidades (ocupação de cargos/funções e participação em treinamentos, capacitações e eventos) ofertadas pela instituição para a faixa etária 60+
4. Mitigação do etarismo	5. Conhecimento de práticas de gestão que tenham sido implementadas para mitigar o etarismo na instituição e sugestões dos entrevistados
5. Diversidade geracional	6. Percepção sobre os impactos da diversidade de gerações nas organizações
6. Percepções sobre transformação digital	7. Avaliação da percepção dos entrevistados sobre o avanço da transformação digital no setor público
7. Impactos da evolução tecnológica no trabalho	8. Abordagem sobre a tecnologia: resistência entre os mais velhos versus fator limitador no trabalho
	9. Reflexão sobre a adoção de novas tecnologias na vida funcional dos servidores idosos e estratégias de superação
8. Inclusão digital	10. Percepções sobre a inclusão digital e sugestões para inclusão efetiva

Fonte: elaborado pelos autores.

Por fim, foi feito o tratamento e a interpretação das entrevistas, com o intuito de entender se o que foi dito pelos respondentes iria ao encontro com a literatura, contribuindo ou não para a validação das hipóteses.

6.1. PERCEPÇÕES SOBRE O ENVELHECIMENTO E CARREIRA

Analisando percepções dos servidores acerca do envelhecimento, foram observadas três diferentes formas de enfrentar este processo: a percepção do envelhecimento em si, o envelhecimento do outro e, por fim, o envelhecimento frente aos mais jovens. Os diferentes olhares sobre estas formas vão desde a qualidade do envelhecimento relacionada ao carinho recebido pelos familiares até a parte funcional, trazendo conhecimento, experiências e desenvolvimento de atividades.

Até o momento, o envelhecimento ainda não me machucou não [...] porque os idosos da minha família, eles envelheceram com qualidade. Eles receberam todo o carinho de todos os seus entes queridos. Foram amados até o último momento que viveram. Então, diante dessa realidade que eu vivenciei com meus pais, meus tios, aí eu digo que é uma conquista. S2
Bom, com relação, a parte funcional, eu sou muito positivo, o envelhecimento traz coisas positivas, ele traz o conhecimento, ele traz a melhor forma de você lidar com as pessoas, lidar com o público em geral. Eu não vejo como sendo um fator negativo não. A minha idade, ela contribuiu para a melhoria até das minhas atividades, porque ao longo do tempo fui desenvolvendo competências, né, que foram se acumulando e hoje, próximo da aposentadoria, eu me sinto bem tranquilo, com relação a desenvolver minhas atividades, sem o menor medo de cometer equívocos, alguma coisa nesse sentido. S10

Com base no exposto, percebemos uma visão predominantemente positiva do envelhecimento, dando ênfase à qualidade de vida e ao desenvolvimento funcional. Dos entrevistados, 90% consideram uma “conquista”, reiterando o argumento apresentado por Loth e Silveira (2014) sobre o processo natural que pode ser prazeroso e saudável.

No entanto, a influência da idade no desempenho de suas funções constitui um aspecto relevante apresentado por alguns entrevistados, tendo em vista que mesmo com esses pontos positivos, é inegável as dificuldades inerentes à idade, como ela afeta o desempenho funcional e como isso é percebido pelos entrevistados: “Ela (idade) influencia, porque muitas coisas eu esqueço. Eu tenho limitação sim. No sentido de enfrentar a informática.

Porque a informática é algo realmente novo na nossa vida.” (S1). Ainda sobre tecnologia, S3 traz sua opinião sobre o desempenho da função: “Não, por enquanto, não. Só agora para acessar essa parte, como é que chama? Teams, tecnologia. Sim, essa parte dela de tecnologia, aí sim que sempre tive essa dificuldade” (S3).

De fato, segundo o relatório do Fórum Econômico Mundial sobre o “Futuro dos Empregos 2023” (WEF, 2023), a tecnologia impactará os novos postos de trabalho, acelerada pelas mudanças ocorridas nos últimos anos, como diz Saadia Zahidi, diretora-gerente do Fórum Econômico Mundial:

Para as pessoas em todo o mundo, os últimos três anos foram repletos de turbulências e incertezas para suas vidas e meios de subsistência, com a COVID-19, mudanças geopolíticas e econômicas, e o rápido avanço da IA e outras tecnologias agora corre o risco de adicionar mais incerteza (WEF, 2023).

Embora as mudanças tenham sido percebidas de diferentes formas pelos entrevistados, Loth e Silveira (2014) afirmam que a redução da capacidade de adaptação às novas tecnologias se enquadra como um dos estereótipos vinculados aos mais idosos. Além deles, Serra *et al.* (2017) concluem que “a tecnologia é um obstáculo para adaptação e manutenção de pessoas idosas no mercado de trabalho”, lembrando que esses estereótipos e obstáculos influenciam o etarismo e o impacto da transformação digital.

Em alguns momentos, os entrevistados apresentaram comportamentos relacionados ao que Loth e Silveira (2014) associam a uma forma de não se perceberem como coparticipantes do envelhecimento: eles utilizavam o pronome em terceira pessoa, como se não estivessem falando de si, mas sim de outros colegas. Assim, também não aparentam perceber neles mesmos as qualidades associadas aos estereótipos de “velhos”.

6.2. Preconceito Etário

Além da percepção de desafios relacionados à tecnologia, alguns entrevistados também percebem certa discriminação e preconceito sobre os mais velhos quando comparado aos mais jovens. Eles abordam percepções individuais e o contexto do seu trabalho específico.

Ah, tem lugares que, quando você vai, a pessoa fica perguntando: você está entendendo? [...] E quando vem assim com aquele negocinho tudo

no diminutivo, né? Você está tão bonitinha como ela tá, olha o cabelinho dela! Essas coisas assim. Aí eu digo: poxa! Para que adjetivar, né? S3
Comigo não, mas assim em particular, eu sinto de outras pessoas [...] não vejo comigo, mas com outras pessoas, outros idosos, eu acho que tem a discriminação, tem um preconceito. S4

O entrevistado S3 trouxe a forma que algumas pessoas se referem aos mais velhos usando diminutivos, e que essa atitude o incomodava, inclusive citando os comentários como uma adjetivação. A World Health Organization (WHO, 2021, s.p.) traz essa infantilização como forma de aumentar a “probabilidade de que outros os considerem como incompetentes e incapazes, e que os tratem de maneira desrespeitosa e descortês”.

A condescendência exagerada, a infantilização e o paternalismo são características apresentadas por Nelson (2016, apud Serra *et al.* 2017) como práticas etaristas, isso porque associações neste sentido implicam dependência e possível falta de controle sobre a situação em que se encontram.

6.3. Percepções e Impactos da Transformação Digital e Inclusão Digital

Assim como outros resultados, a percepção e os impactos da transformação digital revelaram diferentes ideias no setor público. A maioria os vê como avanços, mas outros enxergam a necessidade de treinamentos adequados e inclusão mais assertiva dessas pessoas como potenciais desafios. De modo geral, a tecnologia é vista como relevante para a modernização do setor e o desenvolvimento do seu aprendizado como sendo de interesse do próprio servidor.

Quando eu entrei no serviço público, o pessoal fazia tudo na máquina de datilografia e, depois que saiu o computador, a quantidade de gente que se aposentou por causa do computador. A evasão foi tamanha, mas sabe porquê? Eram pessoas que não queriam aprender aquilo? Então é o querer. Eu acho que é muito do querer de cada um. É muito individual, é singular demais para chegar e rotular, botar todo mundo na mesma caixa. S4

Eu acho excelente! Tecnologia sempre! Isso daí vai ser infinito, nós temos que nos adaptar aos sistemas, mas é muito bom, eu acho excelente. S9

Ao colocar a aposentadoria acelerada de alguns servidores devido às mudanças tecnológicas, S4 concorda com o que é posto por Carmo (2023), que defende as mudanças em rotinas e tecnologias como geradoras de aversão e resistência.

Por outro lado, S9 nota a necessidade de adaptação às novas tecnologias e processos, sob uma ótica otimista, tendo a adaptação como algo necessário para que as benfeitorias trazidas por ela sejam observadas e utilizadas no setor público. O estímulo à digitalização do processo permite a implementação de melhorias que potencializam seu desempenho e aumentam sua simplicidade, agilidade, produtividade, conformidade e segurança.

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa revelaram variadas percepções sobre a influência da idade na carreira. Embora a maioria demonstre uma atitude positiva em relação ao envelhecimento e desempenho profissional, alguns participantes destacam desafios específicos, como dificuldades tecnológicas e sentimentos de ineficácia em certas situações.

Para muitos estudiosos, o envelhecimento é visto como um processo doloroso, carregado de estereótipos negativos e preconceitos (Folha de São Paulo, 2021). Contudo, alguns veem essa etapa da vida como prazerosa (Loth; Silveira, 2014). A negação da idade por alguns servidores pode estar relacionada ao peso do termo “idoso”, usado indiscriminadamente para pessoas de 60 a mais de 100 anos (Hanashiro; Pereira, 2020).

No ambiente de trabalho, a generalização por causa da idade tende a desfavorecer os mais velhos, resultando em práticas etaristas e perda de autoestima (WHO, 2021). A pesquisa mostrou que os servidores mais idosos, em geral, lidam bem com essa fase, destacando a resiliência diante dos desafios relacionados à idade, especialmente em relação à tecnologia.

Neste estudo, verificou-se que o envelhecimento, de maneira geral, é visto como uma conquista, destacando a ênfase na experiência, conhecimento adquirido e desenvolvimento pessoal ao longo dos anos. Os achados mostram que os servidores mais idosos estão sabendo lidar bem com essa fase, embora reconheçam as dificuldades inerentes à idade, principalmente em relação à tecnologia. Estudos indicam que a assimilação de novas tecnologias por profissionais mais velhos apresenta desafios, resultando na atribuição de um estigma negativo (Loth; Silveira, 2014).

A resiliência é manifestada pelos servidores mais velhos diante dos desafios relacionados à idade. Essa mentalidade resiliente é percebida na análise dos resultados, que demonstram que os servidores idosos também estão dispostos a enfrentar obstáculos e não veem a idade como uma barreira significativa. O profissional sênior também empreende e inova em vários campos e áreas de sua vida, tornando-se figura importante de resiliência e inovação (Souza, 2022).

A infantilização dos servidores mais velhos foi outra dimensão abordada na pesquisa. Trata-se de uma faceta do preconceito que se origina de uma suposta condição de vulnerabilidade associada aos idosos, levando a uma abordagem pseudopositiva. Essa atitude se manifesta na tendência de infantilizar os idosos, tratando-os de forma indiscriminada como se eles necessitassem de ajuda constante. Esse comportamento pode resultar na desvalorização e deslegitimação da autonomia do idoso, negando-lhe o status de adulto (Butler, 1980).

Os resultados desta pesquisa destacam uma crença generalizada entre os servidores mais velhos de que, embora eles próprios possam não ter experimentado discriminação com base na idade em seus locais de trabalho, outros indivíduos mais velhos podem estar sujeitos a essa forma de preconceito. Essa constatação ressoa com as categorias de percepção de estereótipos delineadas por Loth e Silveira (2014). Nesse contexto, as percepções muitas vezes tendem a associar características positivas a si mesmos, enquanto atribuem conseqüências negativas aos outros, frequentemente de maneira implícita e inconsciente. Portanto, a dualidade de percepções em relação à igualdade de tratamento em relação à idade é evidente, com alguns servidores relatando tratamento equitativo, enquanto outros identificam discriminações. Essa diversidade de percepções destaca a complexidade das experiências relacionadas à idade no ambiente de trabalho.

Além disso, esses resultados ampliam o debate sobre a interseção entre etarismo e a transformação digital no serviço público. A discriminação baseada na idade pode se tornar ainda mais prevalente à medida que as organizações avançam em direção à transformação digital. O rápido ritmo de mudanças tecnológicas e a necessidade de adquirir novas habilidades digitais podem criar obstáculos adicionais para os servidores mais velhos. Portanto, a conscientização sobre o etarismo e a implementação de estratégias inclusivas tornam-se ainda mais prementes à medida que as organizações públicas buscam se adaptar à era digital. Essas questões não apenas afetam a equidade no local de trabalho, mas também têm implicações diretas na eficácia da administração pública em um ambiente cada vez mais digitalizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada visou analisar a percepção dos servidores do setor público com 60 anos ou mais em relação ao etarismo no contexto da transformação digital. Esse contexto ganha relevância no cenário atual devido à denominada “quarta revolução industrial” ou “indústria 4.0”, que impulsiona mudanças significativas nos ambientes de trabalho, particularmente no setor público. Como a sociedade se integra cada vez mais no mundo digital, a

demanda por serviços públicos digitais cresce, tornando imperativo que as organizações públicas não apenas adotem novas tecnologias, mas também abordem de maneira eficaz a inclusão de servidores mais experientes nesse processo de transformação digital.

Os resultados revelaram a necessidade premente de políticas públicas que promovam a inclusão etária e digital, juntamente com campanhas de sensibilização e conscientização acerca do etarismo. Além disso, os servidores mais velhos necessitam de programas de preparação para a aposentadoria que considerem a complexa relação entre o envelhecimento da força de trabalho e a transformação digital. O desenvolvimento de competências digitais, incluindo treinamentos específicos adaptados a esses servidores, emergiu como um requisito essencial. Adicionalmente, as organizações precisam adotar práticas de diversidade etária viáveis que incluam ativamente os indivíduos mais velhos nas decisões e discussões sobre as mudanças tecnológicas e organizacionais. Além disso, promover o convívio intergeracional é crucial para combater o etarismo, tornando o ambiente de trabalho mais inclusivo e propício à colaboração.

A pesquisa preenche uma lacuna importante na literatura acadêmica ao abordar a questão do etarismo no contexto da transformação digital no setor público. Embora existam estudos sobre etarismo e transformação digital em separado, a integração desses dois conceitos é uma área pouco explorada. Neste sentido, este trabalho oferece uma contribuição significativa ao proporcionar uma análise empírica sólida e uma compreensão mais profunda desse fenômeno no setor público. Ao se concentrar na perspectiva dos servidores com 60 anos ou mais, a pesquisa adiciona um elemento valioso à literatura, destacando as experiências e desafios específicos enfrentados por esse grupo demográfico.

A contribuição acadêmica deste estudo vai além da mera identificação do problema. Ele também oferece insights práticos e teóricos que podem informar futuras pesquisas e ajudar a desenvolver abordagens mais eficazes para lidar com o etarismo no contexto da transformação digital. Ao preencher essa lacuna de conhecimento, a pesquisa fornece uma base sólida para que outros acadêmicos aprofundem suas investigações nesse campo, criando um corpo de literatura mais robusto e uma compreensão mais completa da interação entre etarismo e transformação digital.

Em termos de contribuições práticas, esta pesquisa oferece um entendimento significativo da conexão entre o envelhecimento da força de trabalho, o etarismo e a transformação digital no setor público. Isso é de extrema importância à medida que as organizações públicas buscam atender à crescente demanda por serviços digitais, mas também precisam valorizar as contribuições dos servidores mais experientes. Além disso, o estudo destaca

a necessidade de abordar questões relacionadas ao etarismo e à inclusão no ambiente de trabalho, uma vez que essas questões não apenas impactam a equidade no local de trabalho, mas também têm implicações diretas na eficácia da administração pública em um ambiente cada vez mais digitalizado.

A originalidade deste estudo reside na sua abordagem inovadora de conectar dois fenômenos que tradicionalmente foram tratados separadamente na literatura acadêmica. Enquanto o etarismo tem sido objeto de estudo em diversos contextos e a transformação digital tem sido amplamente explorada, sua interseção ainda é relativamente inexplorada. Esta pesquisa destaca a conexão intrincada entre o envelhecimento da força de trabalho e as mudanças tecnológicas no setor público, demonstrando como esses dois fenômenos interagem e afetam os servidores e as organizações. A abordagem multidisciplinar deste estudo, que combina elementos da psicologia, sociologia, gestão de recursos humanos e tecnologia da informação, contribui para a originalidade da pesquisa. Além disso, ao se concentrar em servidores com 60 anos ou mais, o estudo traz à tona uma perspectiva frequentemente negligenciada, acrescentando complexidade e nuances ao debate sobre etarismo e transformação digital. A pesquisa fornece uma base sólida para futuros estudos e abre novos caminhos para a investigação interdisciplinar nesse campo, promovendo uma compreensão mais completa do fenômeno do etarismo no setor público.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Content analysis*. São Paulo: Edições, v. 70, n. 279, p. 978-8562938047, 2011.

BAPTISTA, G.; FIGUEIREDO, J. Impacto da transformação digital nas organizações: um estudo sobre diferentes abordagens de condução do processo de transformação. *Anais do SéTII*, November, p. 118-125, 2017.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, seção 1, 3 out. 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110741.htm. Acesso em: 18 out. 2024.

BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, seção 1, 29 abr. 2020. Disponível

em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm. Acesso em: 18 out. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas. Portaria nº 12, de 20 de novembro de 2018. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, seção 1, 21 nov. 2018. Disponível em: <https://www.in.gov.br>. Acesso em: 18 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. *Transformação Digital*. Publicado em 5 abr. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/transformacao-digital>. Acesso em: 19 fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. *Painel de Raio-X da Administração Pública Federal*. 2024. Disponível em: <https://raiox.economia.gov.br/>. Acesso em: 22 dez. 2022.

BROGNOLI, T. DA S.; FERENHOF, H. A. Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, n. 10, p. 73, 2020.

BUTLER, R. N. *Ageism: A Foreword*. *Journal of Social Issues*, v. 36, n. 2, p. 8-11, 1980.

CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, v. 24, n. 1, p. 4-21, 2017.

DA SILVA, R. A.; HELAL, D. H. *Ageismo nas Organizações: Questões para Debate*. *Revista de Administração IMED*, v. 9, n. 1, p. 187, 30 jun. 2019.

FOLHA DE SÃO PAULO. A velhofobia se escancarou e saiu do armário. *Cotidiano – Folha*, out. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2021/10/a-velhofobia-se-escancarou-e-saiu-do-armario-diz-antropologa-mirian-goldenberg.shtml>. Acesso em: 10 maio 2023.

FRANÇA, L. H. de F. P. *et al.* Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores brasileiros. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, v. 20, p. 762-772, dez. 2017.

HANASHIRO, D. M. M.; PEREIRA, M. F. M. W. M. O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional*, v. 13, n. 2, p. 188-206, 5 jun. 2020.

HELAL, D. H.; VIANA, L. O. Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*, v. 13, n. 29, p. 171-191, 30 abr. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Tabela 7358: População por sexo e idade*. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/7358#resultado>. Acesso em: 9 maio 2023a.

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

MELLO, I. G. R. DE *et al.* Ageísmo: inter-relação com resiliência e variáveis relacionadas à capacidade funcional em um grupo de idosos. *Revista Kairós – Gerontologia*, v. 24, n. 1, p. 433-453, 1 dez. 2021.

MERGEL, I. *et al.* Citizen-oriented digital transformation in the public sector. Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age. *Anais...: dg.o '18*. New York, NY, USA: Association for Computing Machinery, 30 maio 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3209281.3209294>. Acesso em: 19 fev. 2022.

NEIVA, S. Diagnóstico do Ageism no Serviço Público Brasileiro: A Necessidade de Combater o Preconceito Projetado para o Futuro do Servidor. *Revista da CGU*, v. 13, n. 23, p. 106-120, 27 maio 2021.

NELSON, T. D. The Age of Ageism. *Journal of Social Issues*, v. 72, n. 1, p. 191-198, 2016.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. *Broadband Policies for Latin America and the Caribbean: A Digital Economy Toolkit*. Paris: OECD Publishing, 2016. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/english/viewer/Broadband-Policies-for-Latin-America-and-the-Caribbean-A-Digital-Economy-Toolkit.pdf>. Acesso em: 19 maio 2023.

PÁSCOA, G.; GIL, H. Envelhecimento e tecnologia: desafios do século XXI. *14 Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, p. 1-6, 2019.

CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO – CETIC.BR. *TIC Governo Eletrônico: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no*

setor público brasileiro 2019. 1. ed. São Paulo: Comitê Gestor da Internet das Coisas, 2020. Disponível em: https://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20200707094309/tic_governo_eletronico_2019_livro_eletronico.pdf. Acesso em: 19 fev. 2022.

SCHNEIDER, R. H.; IRIGARAY, T. Q. O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 25, p. 585-593, dez. 2008.

SCHWAB, K. *A Quarta Revolução Industrial*. [S.l.]: EDIPRO, 2019.

SOUZA, N. C. M. DE; NUNES, A. A. A evolução da transformação digital no setor público no Brasil no período de 2000 a 2020. *Universitas*, n. 29, 16 set. 2021.

TADEU, A.; CASTRO, M. E. DE; TAURION, C. V. Transformação digital: repensando o negócio na era digital. [S.l.]: Editora Brasport, 2018.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. A validade da generalização. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 7, p. 622-628, 2009.

VERGARA, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas, v. 34, p. 38, 2006.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. *The Future of Jobs Report 2020*. Published: 20 October 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/chapter-1-the-labour-market-outlook-in-the-pandemic-economy/>. Acesso em: 18 maio. 2023.

WORLD HEALTH ORGANIZATION – WHO. *Global report on ageism*. [2021]. Disponível em: <https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/demographic-change-and-healthy-ageing/combating-ageism/global-report-on-ageism>. Acesso em: 19 fev. 2022.

