JUNHO 2025

MARCO TEÓRICO DO CICLO LABORAL DO SERVIÇO PÚBLICO

APLICAÇÃO PARA O GOVERNO FEDERAL

REALIZAÇÃO:
Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e Inovação

AUTORIA:
Bruna Stamm de Barros Barreto
Laís Campos de C. Rodrigues
Mariana Lopes de Araújo

REVISÃO E COORDENAÇÃO:
Instituto República.org
Ana Luiza Pessanha
Bárbara Cardozo
Elis Cerutti

APOIO:
Instituto República.org
Ana Luiza Pessanha
Ana Paula Sales
Bárbara Cardozo
Elis Cerutti
Lucas Cortez
Paula Frias
Simone Ramos
Stella Tó

CONTRIBUIÇÕES DE:
Antonio Fiuza Landim
Carolina Vilela
Elaine de Souza Barros
Frederico De Morais A. Coutinho
José Celso Cardoso Junior
Marco Aurélio Alves da Cruz
Priscila de Oliveira
Priscila de Figueiredo A. Cardoso
Samanta Bravim Eurich
Sergio Henrique Moreira da Cunha
Talitha Pedrosa

ARTE E DIAGRAMAÇÃO:
Jordana Leite

Este documento não necessariamente traduz a opinião do Insituto República.org, nem a visão individual dos contribuintes.

SUMÁRIO

RESUMO EXECUTIVO 5

PRÓLOGO 7

1. INTRODUÇÃO 9

2. MARCOS ESTRUTURANTES DO SISTEMA DE PESSOAL CIVIL DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL (SIPEC) 12

2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SIPEC 15

2.2 AVANÇOS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE APRIMORAMENTO 30

3. CICLO LABORAL: FUNDAMENTOS E APLICAÇÕES 30

3.1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO CICLO LABORAL 40

3.2. CICLO LABORAL NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO 40

3.3. CICLO LABORAL EM OUTROS CONTEXTOS 44

3.4. APLICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MODELO REFERÊNCIA DO CICLO LABORAL 73

4. PROPOSIÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DO MODELO REFERENCIAL DO CICLO LABORAL 88

4.1. PREMISSAS DO MODELO 88

4.2. MODELO PROPOSITIVO DO CICLO LABORAL 97

5. CONCLUSÃO 126

REFERÊNCIAS 130



RESUMO EXECUTIVO

O presente texto apresenta o **marco teórico do ciclo laboral**, um modelo que organiza de forma integrada e estratégica a **trajetória funcional do servidor público**, desde o ingresso até o desligamento. A adoção desse ciclo tem como objetivo superar a fragmentação normativa, tecnológica e institucional que ainda caracteriza a gestão de pessoas no setor público. Com isso, busca-se fortalecer o planejamento da força de trabalho, promover políticas orientadas por evidências e **valorizar a força de trabalho como um ativo estratégico das políticas públicas do Estado**.

A proposta incorpora uma análise da trajetória e evolução do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), evidenciando seus avanços, desafios e a necessidade de uma abordagem mais sistêmica na gestão da carreira dos servidores. O conceito de ciclo laboral é fundamentado tanto em uma revisão da literatura nacional e internacional quanto em possíveis aplicações práticas em contextos públicos globais.

O modelo teórico é estruturado em seis dimensões, cada uma subdividida em subdimensões que detalham e operacionalizam as respectivas políticas e práticas. As dimensões são: (i) Planejamento da Força de Trabalho; (ii) Carreiras, Cargos, Promoção e Progressão; (iii) Alocação, Ambientação e Bem-Estar; (iv) Desenvolvimento e Desempenho Profissional; (v) Remuneração, Benefícios e Recompensas Não-Pecuniárias; e (vi) Aposentação e Desligamento.

Além disso, **o ciclo é sustentado por seis princípios**, que funcionam como fundamentos orientadores — com destaque para valores como democracia, diversidade e eficiência — e por **cinco transversalidades** que permeiam todas as dimensões do ciclo, garantindo sua integração e efetividade. Entre os temas estruturantes dessas transversalidades estão a transformação digital, a governança pública e a geração de evidências.

O marco teórico também propõe uma representação visual do ciclo laboral, que organiza dimensões, subdimensões, princípios e transversalidades ao longo da jornada funcional do servidor. Essa representação tem caráter esquemático e **visa apoiar o planejamento estratégico e a implementação de uma gestão de pessoas mais integrada, sustentável e orientada a resultados.**

Como produto conceitual e indutor de políticas, o ciclo laboral oferece subsídios para o aprimoramento da gestão de pessoas no setor público federal, **promovendo uma maior integração entre ações isoladas e alinhamento entre objetivos institucionais e a experiência funcional dos servidores.**

PRÓLOGO

Fortalecer a capacidade do Estado brasileiro de entregar políticas públicas de qualidade exige repensar, com profundidade, as estratégias de gestão de pessoas adotadas ao longo das últimas décadas. Apesar de inúmeros avanços normativos, tecnológicos e institucionais, ainda persistem desafios relevantes no setor público federal: fragmentação de práticas, descontinuidade de políticas, baixa integração entre sistemas e insuficiente articulação entre as diferentes etapas da trajetória funcional dos servidores.

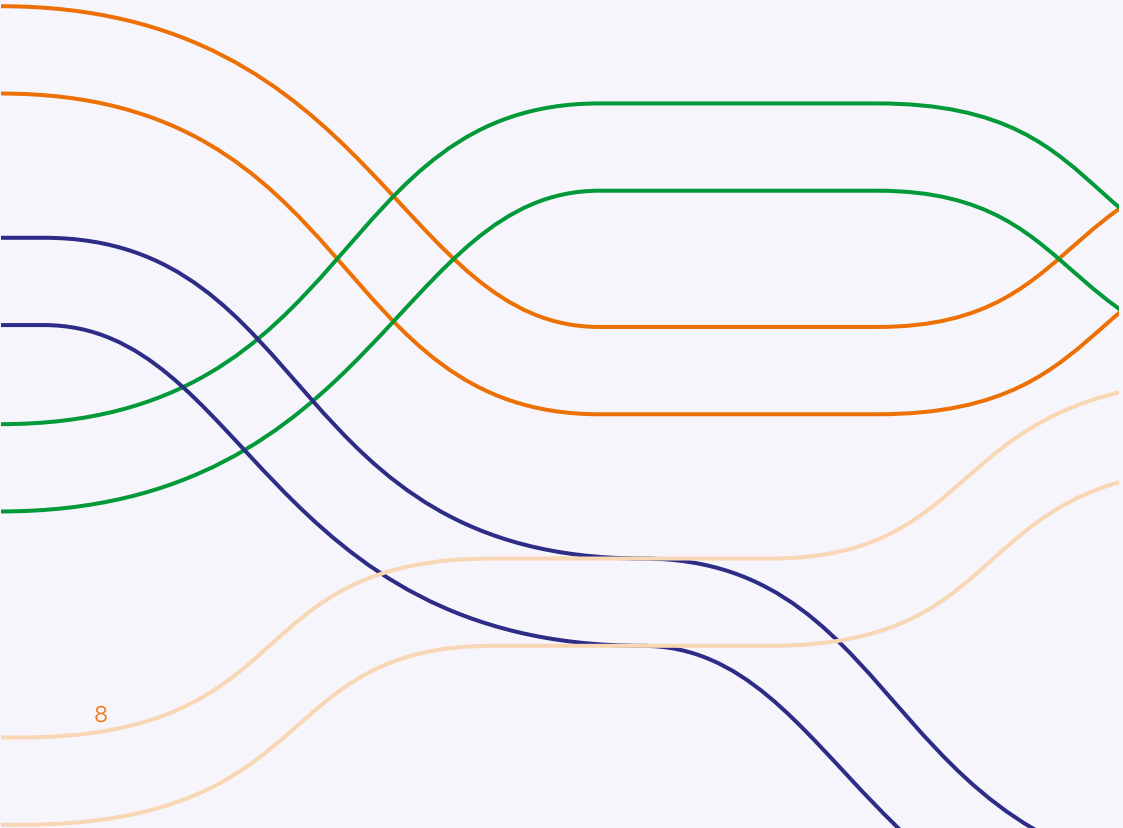
É nesse contexto que se insere a proposta do **ciclo laboral**, compreendido como uma abordagem sistêmica e integrada da gestão de pessoas, que abarca desde o ingresso do servidor até seu desligamento, passando por todas as fases da jornada funcional. Mais do que uma nova categorização, **o ciclo laboral representa um marco conceitual capaz de organizar, orientar e alinhar políticas de pessoal às estratégias institucionais e às demandas contemporâneas do Estado e da sociedade.**

O presente documento tem como propósito **consolidar e validar esse conceito no âmbito do serviço público federal**, por meio da sistematização de marcos teóricos, diagnósticos críticos e referências normativas. A análise desenvolvida se ancora em evidências qualificadas, em experiências nacionais e internacionais, e no histórico de evolução do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), permitindo compreender os limites do modelo vigente e apontar caminhos para seu aperfeiçoamento.

Ao apresentar um modelo referencial do ciclo laboral, com dimensões, subdimensões, princípios e transversalidades, este

trabalho contribui de forma decisiva para legitimar e operacionalizar essa nova perspectiva na gestão pública. Trata-se de um esforço técnico-institucional que busca oferecer subsídios concretos para o redesenho das políticas de pessoal, de modo mais integrado, estratégico e alinhado às exigências de um Estado democrático, inclusivo e orientado por resultados.

Este documento, portanto, não apenas defende, mas corrobora tecnicamente a validade do ciclo laboral como modelo estruturante para a gestão de pessoas no serviço público federal, oferecendo um referencial robusto para sua consolidação institucional.



1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor público é um dos pilares fundamentais para fortalecer a capacidade estatal, garantir a efetividade das políticas públicas e gerar valor para a sociedade. No entanto, muitos modelos adotados ao longo das últimas décadas, tanto no Brasil quanto em outros países, ainda operam de forma fragmentada, com baixa integração entre as diferentes etapas que compõem a trajetória funcional dos servidores. A ausência de uma abordagem sistêmica, que conecte processos como ingresso, desenvolvimento, valorização e desligamento, limita a capacidade dos governos de planejar, desenvolver e gerir sua força de trabalho de maneira estratégica, responsiva e orientada por resultados.

Nesse cenário, ganha centralidade o conceito de ciclo laboral, entendido como a trajetória funcional do servidor no setor público, desde o ingresso até o desligamento, e suas interações com os processos institucionais e as políticas de gestão de pessoas. Compreender e organizar o **ciclo laboral** como uma referência estruturante para a gestão pública permite superar a fragmentação vigente, fortalecer a integração dos processos e alinhar a gestão de pessoas às demandas contemporâneas do Estado e da sociedade.

O presente documento tem como objetivo consolidar um **marco teórico sobre o ciclo laboral no setor público**, a partir da análise dos principais referenciais conceituais, normativos e práticos aplicados à gestão de pessoas. A construção desse marco teórico parte de três frentes principais:

- A análise da evolução histórica e estrutural dos sistemas de gestão de pessoas no setor público brasileiro, com destaque para o **SIPEC**;

- O levantamento e a análise de experiências e modelos nacionais e internacionais;
- A proposição de um modelo conceitual que organize o ciclo laboral em **dimensões, subdimensões, transversalidades e princípios**, orientado por uma lógica sistêmica, integrada e sustentada por evidências.

Além disso, a análise será guiada pelos **grandes temas da gestão de pessoas e por cinco transversalidades**, consideradas temáticas estratégicas que permeiam todo o ciclo laboral e impactam diretamente a formulação e a implementação das políticas. O documento está estruturado da seguinte forma:

- **Seção 2 – Evolução Histórica do SIPEC:** apresenta a trajetória normativa e estrutural do sistema de gestão de pessoas no governo federal brasileiro, seus avanços, desafios e limitações;
- **Seção 3 – Ciclo Laboral: Fundamentos e Aplicações:** discute as bases conceituais do ciclo laboral, analisa modelos de gestão de pessoas adotados em outros países e examina o modelo referencial de ciclo laboral proposto pela Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SGP/MGI), identificando elementos que podem inspirar, aprimorar ou ser adaptados ao contexto brasileiro;
- **Seção 4 – Proposição de Aperfeiçoamento do Modelo Referencial do Ciclo Laboral:** apresenta uma proposta de aperfeiçoamento do modelo referencial de ciclo laboral inicialmente desenvolvido pela SGP/MGI, incorporando os achados do diagnóstico, da análise conceitual e das experiências internacionais. A seção detalha as dimensões, subdimensões, transversalidades e princípios que estruturam o modelo, buscando torná-lo mais robusto, aplicável e alinhado às necessidades contemporâneas da gestão de pessoas no setor público;
- **Seção 5 – Conclusão:** sintetiza os principais achados e apresenta recomendações para o fortalecimento da gestão de pessoas no setor público brasileiro.

Com isso, espera-se contribuir para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas no serviço público, oferecendo insumos qualificados para a formulação de diretrizes mais integradas, estratégicas e sustentáveis, capazes de fortalecer a capacidade institucional do Estado e aprimorar a jornada funcional dos servidores públicos.



2. MARCOS ESTRUTURANTES DO SISTEMA DE PESSOAL CIVIL DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL (SIPEC)

A gestão de pessoas no serviço público federal tem passado por sucessivas transformações ao longo das décadas, acompanhando as mudanças no papel do Estado e as necessidades de modernização da administração pública. No Brasil, a criação do **Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC)** representou um marco na institucionalização de práticas voltadas à organização e ao desenvolvimento dos servidores públicos do Executivo Federal.

O SIPEC constitui o principal sistema estruturante da gestão de pessoas no Poder Executivo Federal. Com papel normativo e articulador, tem como função integrar as unidades de gestão de pessoas dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Sua atuação busca promover diretrizes unificadas, fortalecer competências institucionais e garantir a implementação de políticas alinhadas ao desenvolvimento dos servidores e à eficiência da máquina pública.

O SIPEC foi formalmente instituído pelo **Decreto nº 67.326, de 1970**, que definiu suas principais atribuições e estruturas operacionais. Desde então, o sistema tem sido continuamente aprimorado por normativas que refletem os novos paradigmas da gestão pública. Entre suas atribuições centrais, destacam-se:

- Classificação e redistribuição de carreiras, cargo efetivos e empregos;
- Recrutamento e seleção de pessoas;
- Gerenciamento de cadastro e lotação dos servidores;
- Aperfeiçoamento dos servidores;
- Legislação e normatização de pessoal; e
- Atenção à saúde e segurança do trabalho.

A estrutura do SIPEC organiza-se em diferentes níveis: o **Órgão Central**, representado pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), é responsável por coordenar toda a rede, definir diretrizes e supervisionar a implementação das políticas. Os **Órgãos Setoriais** operam nos Ministérios, na Presidência da República, nas Agências Reguladoras, no Cade e no Banco Central; os **Órgãos Seccionais** atuam nas entidades vinculadas; e os **Correlatos** abrangem unidades com atuação específica em gestão de pessoas.

O sistema conta, ainda, com dois subsistemas: o **Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS)**, voltado à saúde e segurança no trabalho, e o **Subsistema de Relações de Trabalho no Serviço Público Federal (SISRT)**, dedicado à promoção do diálogo institucional, à mediação de conflitos e à negociação sobre condições de trabalho.

Para garantir sua atuação integrada e modernizada, o SIPEC apoia-se em diversas plataformas tecnológicas estruturantes, desenvolvidas gradualmente conforme as demandas que surgiram ao longo dos anos:

- **SIAPE e SIGEPE:** O Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) registra dados funcionais e processa a folha de pagamento. Já o Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE) opera como ferramenta de gestão integrada, utilizada por unidades de gestão de pessoas para consultas e atualizações;

- **Portal SIPEC:** Plataforma voltada aos administradores e operadores da área de gestão de pessoas, utilizada para planejamento e execução de ações como o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP);
- **SouGov.br:** Aplicativo voltado aos servidores públicos federais, com serviços como consulta de contracheques, férias, perícias médicas e atestados;
- **Central de Atendimento SIPEC:** Canal de suporte que oferece orientações e esclarecimentos sobre temas relacionados à gestão de pessoas, atendendo servidores e unidades da administração pública federal.

O SIPEC desempenha um papel essencial na administração pública federal ao garantir a gestão integrada de pessoas. Com uma estrutura organizada e o uso de plataformas tecnológicas, o sistema contribui para a profissionalização do serviço público, a valorização dos servidores e a modernização das políticas de pessoal. Além disso, seu constante aprimoramento busca fortalecer a administração pública, tornando-a mais eficiente, transparente e alinhada às necessidades do Estado brasileiro.

Para compreender de forma mais aprofundada como o SIPEC evoluiu até assumir esse papel central na gestão de pessoas, torna-se necessário resgatar sua trajetória histórica. A seguir, apresenta-se uma análise da evolução normativa e estrutural do sistema, desde sua criação até os dias atuais, considerando os principais marcos que moldaram suas funções, suas competências e sua atuação.

2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SIPEC

Esta subseção tem como objetivo mapear e descrever a trajetória histórica do SIPEC, com base na análise das principais normativas que orientaram sua estruturação e funcionamento, desde sua criação até os dias atuais. A análise está orientada pelos **grandes temas da gestão de pessoas — seleção e ingresso; carreiras; gestão de desempenho; desenvolvimento; e qualidade de vida no trabalho** —, adotando-se uma abordagem temática que se mostra mais adequada ao atual estágio de maturidade teórico-conceitual da agenda de ciclo laboral no Brasil.

A escolha por organizar a análise em torno de grandes temas de gestão de pessoas decorre da constatação de que ainda não há um modelo de referência plenamente consolidado que detalhe fases, subsistemas ou estruturas do ciclo laboral de forma padronizada. Soma-se a isso a escassez de estudos empíricos e diagnósticos aprofundados que tratem do ciclo laboral enquanto abordagem integrativa. Assim, a opção temática permite uma exploração crítica e articulada dos principais componentes que estruturam a gestão de pessoas no setor público federal, respeitando sua interdependência e contribuindo para o amadurecimento conceitual da agenda.

Complementarmente, a análise considera **cinco transversalidades** identificadas no Modelo Referencial do Ciclo Laboral desenvolvido pela SGP, do MGI, como resposta à fragmentação histórica da área. Tais transversalidades surgem como vetores estratégicos de sustentação à gestão de pessoas, perpassando todos os grandes temas e moldando tanto sua concepção quanto sua operacionalização institucional. São elas:



GOVERNANÇA PÚBLICA

Com foco nos mecanismos de planejamento estratégico, coordenação participativa e liderança colaborativa aplicados à gestão de pessoas, promovendo integração entre atores institucionais e alinhamento entre decisões e objetivos públicos.



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS ESTRUTURANTES

Com análise dos avanços e limitações dos sistemas tecnológicos que sustentam a área, como SIGEPE, SIAPE, SouGov e demais ferramentas integradoras.



ATUALIZAÇÃO NORMATIVA E CONSOLIDAÇÃO LEGISLATIVA DE PESSOAL

Abordada com foco na racionalização do aparato normativo, na mitigação de inseguranças jurídicas e no alinhamento legal das práticas de gestão de pessoas.



GERAÇÃO E TRANSPARÊNCIA DE EVIDÊNCIAS E SEGURANÇA DE DADOS

Com ênfase na qualidade das bases de dados disponíveis, nos mecanismos de transparência ativa e nos desafios relacionados à governança e proteção dos dados.



RELAÇÕES DE TRABALHO

Cujo foco será a análise dos mecanismos de diálogo institucional, negociação coletiva e construção de pactos entre governo e servidores.

Ao articular esses vetores transversais com os grandes temas da gestão de pessoas, pretende-se desenvolver uma análise crítica que permita compreender a evolução normativa e institucional do SIPEC, bem como identificar os condicionantes que moldaram sua atuação ao longo do tempo.

A pesquisa adota uma abordagem documental e normativa, com foco nas principais reformas que impactaram o SIPEC e suas repercussões na estrutura organizacional e nas práticas de gestão de pessoas no Executivo Federal. A análise está organizada cronologicamente em quatro períodos[1]:

- **(i) Constituição dos Sistemas Estruturantes (1967–1985);**
- **(ii) Redemocratização Constitucional e Profissionalização do Serviço Público (1986–1998);**
- **(iii) Parametrização Gerencial e Fragmentação de Carreiras (1999–2015);**
- **(iv) Desestruturação Organizacional e Aprofundamento da Transformação Digital (2016–2022);**
- **(v) Integração Estratégica e Reforço da Governança Pública (2023–2026).**

A partir desse percurso, busca-se compreender como o SIPEC respondeu às transformações do Estado brasileiro e quais elementos permanecem como entraves ou oportunidades para a qualificação das políticas de gestão de pessoas na administração pública federal.

1. A divisão cronológica adotada tem como critério central os marcos normativos e institucionais que influenciaram a trajetória do SIPEC e a gestão de pessoas no Executivo Federal. A delimitação dos períodos foi definida pelos autores com base na análise documental e na identificação de ciclos de mudança regulatória, estrutural e político-institucional que impactaram significativamente o modelo da administração de pessoal.

2.1.1. CONSTITUIÇÃO DOS SISTEMAS ESTRUTURANTES (1967–1985)

A criação do SIPEC insere-se em um movimento mais amplo de reforma administrativa no Brasil, iniciado na década de 1960, sob o contexto do regime militar implantado em 1964 e vigente até 1985. Naquele momento, a administração de pessoal no serviço público federal era marcada por elevada fragmentação: cada órgão e entidade adotava regras próprias para contratação, remuneração e desenvolvimento dos servidores. Essa heterogeneidade dificultava a gestão integrada da força de trabalho e contribuía para disparidades institucionais, além da ausência de critérios uniformes para a progressão funcional. Diante desse cenário, começaram a ser formuladas iniciativas voltadas à modernização e racionalização da administração pública federal.

Essa realidade refletia uma estrutura burocrática pouco articulada, baseada em normas pontuais e arranjos administrativos setoriais, com baixa coordenação entre os órgãos e limitada capacidade de planejamento em nível central. A inexistência de diretrizes unificadas para a gestão de pessoas comprometia a eficiência do serviço público e dificultava a formulação de políticas com alcance transversal. Frente às transformações econômicas e sociais do período, consolidou-se uma agenda de reformas com foco na modernização do Estado. Ainda que medidas relevantes tenham sido implementadas a partir de então — como a introdução de sistemas estruturantes e princípios gerenciais —, muitos dos desafios identificados na época, como a fragmentação normativa e as desigualdades entre carreiras, persistem até os dias atuais.

Nesse contexto, a principal inflexão normativa do período ocorreu com o **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**, que estabeleceu os fundamentos para a reorganização da administração pública federal. Esse marco normativo introduziu princípios como planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências e controle, redefinindo as bases da atuação estatal. Um dos principais avanços trazidos pelo decreto foi a distinção entre atividades de formulação e de execução, reforçando o papel estratégico dos ministérios e promovendo maior autonomia administrativa para os órgãos responsáveis pela implementação de políticas. Além disso, incentivou-se a adoção de práticas gerenciais na administração pública, como a definição de metas, o foco em eficiência e a criação de mecanismos de controle de resultados.

Outro aspecto relevante do **Decreto-Lei nº 200/1967** foi a proposta de organização da administração pública por meio de sistemas estruturantes — como os de orçamento, pessoal, administração financeira, planejamento e modernização administrativa. O objetivo era permitir uma atuação mais integrada e coordenada entre os diferentes órgãos da administração direta, autárquica e fundacional. Essa estruturação sistêmica buscava superar a fragmentação institucional predominante e criar condições para uma gestão pública mais racional e eficiente. Embora o desenho desses sistemas tenha evoluído ao longo dos anos, o decreto representou um ponto de inflexão ao introduzir uma lógica de articulação e padronização administrativa que serviria de base para inovações futuras na gestão pública federal.

A formalização do SIPEC ocorreu com a edição do Decreto nº 67.326, de 5 de outubro de 1970. Este decreto consolidou a gestão de pessoal dos servidores públicos federais sob um modelo centralizado, estabelecendo o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) como órgão central do sistema. O DASP ficou responsável

pela normatização, coordenação e supervisão das atividades de administração de pessoal na administração pública federal. As diretrizes centrais do SIPEC incluíam:

- **Centralização da gestão de pessoal**, integrando todas as unidades responsáveis pela administração de pessoal na Administração Direta e Autárquica;
- **Criação de normas unificadas**, padronizando a classificação de cargos, critérios de recrutamento, seleção, cadastro e lotação;
- **Padronização de processos**, organizando os órgãos setoriais e seccionais para garantir maior especialização e eficiência nos processos;
- **Fiscalização e controle**, assegurando a execução uniforme das normas sob supervisão do DASP.

Para complementar a estruturação do SIPEC, a **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970** dispôs sobre a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais. Esta lei estabeleceu diretrizes para a organização de carreiras, definindo critérios para o desenvolvimento profissional dos servidores públicos e buscando uniformizar a estrutura de cargos e salários, promovendo maior equidade e transparência na administração pública.

O **Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976**, introduziu medidas relacionadas aos reajustes salariais dos servidores civis. Este decreto-lei implementou uma política de revisão periódica de salários, visando corrigir distorções remuneratórias e assegurar a manutenção do poder aquisitivo dos servidores frente à inflação. A medida buscou estabelecer um mecanismo mais previsível e justo para a atualização salarial no serviço público federal.

Nos anos 1980, a progressão funcional tornou-se um foco central na gestão de carreiras do SIPEC. O **Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980**, regulamentou os critérios para a progressão na carreira dos servidores públicos civis da União, vinculando-a ao desempenho e ao tempo de serviço. Este decreto estabeleceu que a ascensão funcional deveria considerar a avaliação de desempenho do servidor, incentivando a meritocracia e a eficiência no serviço público.

Com o fim do período militar em 1985 e um novo presidente civil eleito, iniciou-se o processo de redemocratização no país com a abertura de nova Constituinte. Assim, as mudanças profundas chegaram com a Constituição Federal de 1988.



2.1.2. REDEMOCRATIZAÇÃO CONSTITUCIONAL E PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO (1986–1998)

Já em um processo de redemocratização, foi editado o **Decreto nº 93.215, de 03 de setembro de 1986**, que reforçou a supervisão das unidades integrantes do SIPEC. Este decreto estabeleceu normas para a organização e funcionamento dos órgãos e unidades do SIPEC, determinando a criação de comissões de coordenação em cada ministério e órgão equivalente. Essas comissões tinham a responsabilidade de assegurar a implementação uniforme das políticas de gestão.

Em consonância com este movimento, o executivo federal criou, em 1986, por meio da edição do **Decreto nº 93.277, de 19 de setembro**, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), num esforço de melhorar a capacitação da alta burocracia de pessoal, promover a integração entre as unidades e monitorar o cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo órgão central, fortalecendo o controle e

a padronização das práticas de gestão de pessoas na administração pública federal.

As edições anteriores compõem o movimento de redemocratização no país, em que a **Constituição Federal de 1988** se torna o principal marco institucional. A constituição promoveu uma série de mudanças em prol do serviço civil, por meio da profissionalização da burocracia. Nesta linha, houve ações importantes, como o princípio da seleção meritocrática e universal, consubstanciada pelo concurso público.

A década de 1990 marcou uma reestruturação significativa na administração pública brasileira. A promulgação da **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**, instituiu o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União, consolidando direitos, deveres, regimes de trabalho e critérios para ingresso, remuneração e desenvolvimento funcional. Essa lei representou um marco na profissionalização e padronização das relações de trabalho no serviço público federal. Paralelamente, o **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)**, lançado em 1995, introduziu novos paradigmas de gestão pública, enfatizando a gestão por resultados, a descentralização de atividades não essenciais e a profissionalização da administração pública (Barbosa et al., 2022).

Ainda no início da década de 1990, o **Decreto nº 99.328, de 27 de junho de 1990**, promoveu um importante aprimoramento na organização do SIPEC, ao estabelecer normas para a formulação, acompanhamento e avaliação da Política de Recursos Humanos da Administração Pública Federal. Esse decreto reforçou o papel do órgão central do sistema, conferindo-lhe competências para editar normas, coordenar, supervisionar e avaliar a execução das políticas de pessoal no âmbito dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional. Dessa forma, o decreto consolidou

mecanismos de planejamento e gestão, buscando maior racionalidade na administração de pessoal e reforçando a função estratégica do SIPEC na condução da política de recursos humanos da União.

Essas iniciativas impactaram diretamente os modelos de organização da gestão de pessoas, exigindo adaptações no SIPEC para alinhar-se às novas diretrizes gerenciais e aos desafios emergentes da administração pública federal.

2.1.3. PARAMETRIZAÇÃO GERENCIAL E FRAGMENTAÇÃO DE CARREIRAS (1999–2015)

Nas últimas duas décadas, o SIPEC passou por transformações significativas, tanto no plano normativo quanto na adoção de soluções tecnológicas. Esses avanços refletem um esforço de adaptação às novas exigências de governança, com o objetivo de tornar a administração de pessoal mais integrada e transparente.

A partir de 2003, alterações regulatórias começaram a moldar o sistema à lógica da gestão pública contemporânea. A **Lei nº 10.887, de 18 de junho de 2004** introduziu mudanças relevantes no regime previdenciário dos servidores públicos federais, buscando maior uniformidade e clareza normativa.

Ainda nesse período, destaca-se o **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O decreto buscou consolidar a lógica de gestão por competências como instrumento orientador das ações de capacitação, desenvolvimento e aprendizagem. Além disso, reforçou a responsabilidade dos órgãos e entidades na gestão do desenvolvimento de seus quadros, estabelecendo diretrizes para

a elaboração dos Planos Anuais de Capacitação (PACs), ao mesmo tempo em que manteve o órgão central do SIPEC como coordenador das diretrizes e políticas de desenvolvimento de pessoal no âmbito federal.

Na década seguinte, o **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010** trouxe avanços importantes ao sistematizar os critérios de avaliação de desempenho individual e institucional, promovendo uma abordagem mais orientada a resultados.

O processo de modernização digital ganhou ritmo nos anos seguintes. Em 2014, foi lançado o SIGEPE, plataforma que centralizou a administração de dados funcionais dos servidores e viabilizou a digitalização de diversos processos.



2.1.4. DESESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E APROFUNDAMENTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (2016–2022)

O período entre 2016 e 2022 consolidou a articulação entre transformação digital e atualização normativa. Em 2018, a **Portaria Normativa/SGP nº 9, de 1º de agosto**, instituiu o Assentamento Funcional Digital (AFD), assegurando o acesso eletrônico a registros funcionais e promovendo agilidade e segurança no tratamento dessas informações.

Ainda nesse ano, foi editado o **Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019**, que estabeleceu medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional para fins de fortalecimento da capacidade institucional. Assim, o Decreto contemplou normas voltadas à organização da força de trabalho, à modernização dos concursos públicos, a gestão das contratações temporárias e a periodicidade de atualização da base de dados cadastral do SIPEC.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**, redefiniu as diretrizes para formação e capacitação de servidores, com foco na gestão por competências e na vinculação entre desenvolvimento profissional e objetivos institucionais. No mesmo ano, foi criado o ConectaGente, núcleo de governança voltado à integração entre o órgão central do SIPEC e suas unidades, promovendo maior alinhamento e troca de boas práticas.

No mesmo período, o **Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019**, buscou padronizar os requisitos de investidura em cargos em comissão e funções de confiança, definindo critérios objetivos baseados na escolaridade, na experiência profissional e em competências. A medida teve como foco conferir maior racionalidade, transparência e profissionalização à ocupação desses cargos, em linha com as diretrizes de modernização da gestão pública.

Em 2020, a **Instrução Normativa nº 65 nº 65, de 30 de julho**, instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), inicialmente voltado à regulamentação do teletrabalho. O programa introduziu um novo modelo de acompanhamento do desempenho, baseado na pactuação de entregas e resultados, e passou a ser utilizado também em regimes presenciais e híbridos, reforçando o foco na produtividade e no alinhamento com os objetivos organizacionais.

Ainda nesse ano, foi lançado o **Painel Estatístico de Pessoal (PEP)**, uma plataforma interativa em formato de Business Intelligence (BI), que substituiu os antigos boletins estatísticos e passou a consolidar dados funcionais e gerenciais de forma dinâmica e acessível. Pouco depois, em 2021, o Governo Federal lançou o **SouGov**, aplicativo que

centralizou serviços voltados ao funcionalismo público e ampliou a autonomia dos servidores na gestão de suas rotinas administrativas.

Outro avanço relevante foi o início da implementação da política de **Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)**. A metodologia começou a ser aplicada nas unidades do SIPEC em 2021, com apoio da recém-criada Coordenação-Geral de Planejamento da Força de Trabalho (CGFOR), do MGI. No ano seguinte, o processo foi formalmente regulamentado pela **Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022**, que definiu os critérios e procedimentos a serem seguidos pelos órgãos.

No mesmo período, também foi publicada a **Portaria nº 11.265, de 29 de setembro de 2022**, que estabeleceu os procedimentos para consulta formal ao órgão central do SIPEC e regulamentou a interlocução com os órgãos setoriais, seccionais e correlatos. A norma reforça o papel coordenador da SGP no esclarecimento e na consolidação da legislação de pessoal, conferindo caráter normativo às suas manifestações técnicas e fortalecendo os mecanismos de padronização e orientação no âmbito da rede SIPEC.

Paralelamente, a tramitação da Proposta de Emenda à Constituição nº 32, de 2020, conhecida como PEC da Reforma Administrativa, reacendeu o debate sobre os rumos do serviço público no Brasil. A proposta buscava redefinir princípios, modelos de vínculos e regimes jurídicos aplicáveis aos servidores públicos, com repercussões diretas sobre a organização do SIPEC, a gestão da força de trabalho e o papel do Estado. Apesar de não ter sido aprovada até o presente momento, sua tramitação mobilizou o debate institucional ao trazer temas, desafios e questionamentos que tendem a permanecer no centro das discussões sobre as reformas do Estado e da administração pública no Brasil (Peci et al., 2021).

2.1.5. INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA E REFORÇO DA GOVERNANÇA PÚBLICA (2023–2026)

Em 2023, com o lançamento do Observatório de Pessoal, foi criada uma plataforma dedicada à produção e disseminação de evidências na área de gestão de pessoas. O portal integra painéis de dados, estudos analíticos e relatórios temáticos, oferecendo suporte à formulação e avaliação de políticas públicas.

Em um movimento mais recente de aprimoramento da gestão de pessoas, importantes normativos têm sido editados com foco na reorganização estrutural, na valorização do ingresso e no aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão. A **Portaria MGI nº 5.127, de 13 de agosto de 2024**, estabeleceu diretrizes e critérios a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC na elaboração de propostas de criação, racionalização e reestruturação de planos, carreiras e cargos, bem como na ampliação do quantitativo de cargos efetivos.

Na sequência, o **Decreto nº 11.907, de 30 de janeiro de 2024**, aprovou a nova estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério da Fazenda, promovendo o redesenho dos cargos e funções em consonância com as demandas atuais da administração pública federal.

Outro avanço foi a publicação do **Decreto nº 12.374, de 6 de fevereiro de 2025**, que regulamentou os critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho de servidores durante o estágio probatório. A norma reforça a centralidade da qualificação, do mérito e da gestão orientada a resultados desde o ingresso no serviço público.

Soma-se a isso a **Lei nº 14.965, de 2024**, que atualizou o marco legal da política de cotas no serviço público federal, reafirmando o compromisso com a promoção da diversidade, da equidade e da inclusão nas organizações públicas.

Portanto, em conjunto, essas medidas indicam uma trajetória de fortalecimento institucional do SIPEC, com avanços na digitalização, na normatização e na produção de dados estratégicos. No entanto, como será discutido na próxima seção, esses progressos ainda não se traduzem em um modelo plenamente integrado de gestão do ciclo laboral, revelando desafios persistentes nos subsistemas e transversalidades que compõem a política de gestão de pessoas no Executivo Federal.

Para sintetizar esse percurso normativo e institucional, apresenta-se a seguir um quadro-resumo com os principais marcos históricos do SIPEC, organizados por período. A tabela contempla as normas mais relevantes e os respectivos avanços institucionais e organizacionais observados ao longo do tempo.

Tabela 1. Marcos Históricos do SIPEC

Período	Principais Normas	Avanços Institucionais e Organizacionais
1967 – 1985 **CONSTITUIÇÃO DOS SISTEMAS ESTRUTURANTES**	• Decreto-Lei nº 200/1967 • Decreto nº 67.326/1970 (criação do SIPEC) • Lei nº 5.645/1970 • Decreto-Lei nº 1.445/1976 • Decreto nº 84.669/1980	Criação do SIPEC, centralização da gestão de pessoal, padronização de cargos e processos, e fortalecimento dos sistemas administrativos.
1988 – 1998 **REDEMOCRATIZAÇÃO CONSTITUCIONAL E PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO**	• Decreto nº 93.215/1986 • Decreto nº 93.277/1986 (criação da Enap) • Constituição Federal de 1988 • Lei nº 8.112/1990 • Decreto nº 99.328/1990 (institui o SIAPE)	Fortalecimento do SIPEC, criação da Enap, profissionalização via concurso público e instituição do regime jurídico único.
1999 – 2015 **PARAMETRIZAÇÃO GERENCIAL E FRAGMENTAÇÃO DE CARREIRAS**	• Lei nº 10.887/2004 • Decreto nº 5.707/2006 (revogado) • Decreto nº 7.133/2010	Adoção da gestão por competências, institucionalização da avaliação de desempenho e início da transformação digital.
2016 – 2022 **DESESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E APROFUNDAMENTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**	• Decreto nº 9.739/2019 • Decreto nº 9.991/2019 • Decreto nº 9.727/2019 • Portaria Normativa SGP nº 9/2018 (AFD) • Instrução Normativa SGP nº 65/2020 (PGD) • Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 (DFT) • Portaria SEDGG/ME nº 11.265/2022 (interlocução SIPEC)	Avanços na digitalização (AFD, PEP, SouGov), criação do PGD, fortalecimento do dimensionamento e retomada da governança do SIPEC.

Período	Principais Normas	Avanços Institucionais e Organizacionais
2023 – 2026 **INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA E REFORÇO DA GOVERNANÇA PÚBLICA**	• Decreto nº 11.722/2023 (CPNU) • Decreto nº 11.907/2024 • Portaria MGI nº 5.127/2024 • Decreto nº 12.374/2025 • Lei nº 14.965/2024 (nova Lei de Cotas) • Criação do Comitê de Governança da Rede SIPEC	Lançamento do Observatório de Pessoal, novos marcos para concursos, carreiras, estágio probatório, diversidade e fortalecimento da rede SIPEC.

Essa sistematização permite visualizar, de forma comparada, a evolução do sistema, evidenciando os momentos-chave de sua consolidação, expansão e modernização.

2.2. AVANÇOS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE APRIMORAMENTO

Ao longo de sua trajetória, o SIPEC acumulou avanços importantes em diversas frentes, especialmente no que diz respeito à normatização, à digitalização de processos e à institucionalização de políticas voltadas ao desenvolvimento de pessoas. No entanto, uma **análise crítica das transversalidades** que estruturam a gestão de pessoas revela que, apesar dos progressos, ainda há obstáculos consideráveis para que o sistema opere de forma plenamente estratégica, integrada e responsiva às necessidades do Estado brasileiro contemporâneo.

A transversalidade da **Governança Pública** apresenta-se como elemento estruturante para a consolidação de um ciclo laboral efetivamente estratégico, coordenado e orientado a resultados. Na gestão de pessoas, a governança pública aplica-se por meio de mecanismos de planejamento estratégico, coordenação participativa e liderança colaborativa, promovendo integração entre atores institucionais e alinhamento entre decisões operacionais e os objetivos públicos. Nos últimos anos, observou-se um movimento de fortalecimento do papel da SGP do MGI, órgão central do SIPEC, com a instituição de fóruns, comissões e portarias que buscam induzir maior integração entre os entes da Rede de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal.

Um avanço significativo nesse contexto foi a instituição do Comitê Ministerial de Governança (CMG) pela Portaria MGI nº 5.896, de 17 de outubro de 2023. O CMG atua como instância máxima decisória dentro do MGI no que diz respeito à modelagem de governança, sendo responsável por definir estratégias institucionais e diretrizes transversais sobre governança pública, inovação, planejamento e transparência. Além disso, o comitê promove a difusão de melhores práticas de gestão e de eficiência na gestão administrativa da pasta. A estrutura de governança do MGI também inclui outros comitês temáticos de apoio, como o Comitê Estratégico dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal (CESP), que contribuem para a coordenação e implementação de políticas integradas de gestão de pessoas.

Entretanto, ainda há baixa institucionalização de mecanismos de governança pública com poder decisório, o que limita a articulação entre planejamento, implementação e avaliação das políticas. Muitos dos espaços existentes funcionam de forma consultiva ou eventual, com pouca capacidade de indução e sem amparo normativo robusto.

Além disso, as iniciativas de governança pública permanecem desarticuladas entre os diferentes subsistemas da gestão de pessoas e pouco dialogam com instâncias centrais de planejamento governamental, como a Secretaria Nacional de Planejamento (SEPLAN) e a Secretaria de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e Assuntos Econômicos (SMA), com papel estratégico na definição de prioridades, alocação de recursos e avaliação de políticas públicas.

Outro desafio reside na descontinuidade das políticas em razão de mudanças de governo, reestruturações administrativas ou rotatividade de lideranças, o que compromete a estabilidade e a coerência das ações ao longo do tempo. A ausência de uma arquitetura institucional que assegure a continuidade das diretrizes estratégicas e garanta o engajamento dos diversos níveis hierárquicos enfraquece a governança pública como eixo transversal do ciclo laboral.

Superar esse cenário exige o fortalecimento de estruturas permanentes e legitimadas de coordenação interinstitucional, a definição de métricas de responsabilização e o investimento na formação de lideranças públicas com visão sistêmica e capacidade de articulação. Reforçar a governança pública não é apenas uma questão de desenho organizacional, mas de compromisso político-institucional com a gestão pública orientada por valor público, evidências e responsabilidade compartilhada.

A transversalidade da **Transformação Digital e Integração dos Sistemas Estruturantes** é, talvez, a que apresentou maior visibilidade e ritmo de implementação nos últimos anos. Iniciativas como o SIGEPE, o AFD, o SouGov, o PEP, o Observatório de Pessoal e o SISDIP modernizaram o acesso à informação, descentralizaram serviços e facilitaram a automação de tarefas operacionais. Essas ferramentas

ampliaram o alcance da gestão de pessoas e possibilitaram maior autonomia tanto para servidores quanto para gestores. A experiência do PGD, também ancorada em soluções digitais, demonstrou o potencial da tecnologia para transformar práticas institucionais.

No entanto, os ganhos ainda estão concentrados em processos administrativos, com pouco reflexo em decisões estratégicas. A ausência de interoperabilidade plena entre os sistemas, a dificuldade de vincular dados de diferentes fontes e a manutenção de processos manuais em etapas críticas, como aposentação e movimentação, mostram que a transformação digital não foi acompanhada por uma transformação gerencial de igual magnitude. O desafio, neste caso, é avançar de um modelo de digitalização instrumental para um modelo de governança informacional, que integre os subsistemas e possibilite análises preditivas, simulações de cenários e políticas mais orientadas por inteligência de dados.

Em relação à A**tualização Normativa e Consolidação Legislativa de Pessoal**, observa-se um esforço contínuo de modernização ao longo das últimas décadas. A criação de instrumentos como a PNDP, o PGD, o modelo de DFT e, mais recentemente, a retomada de regulamentações específicas — como a Portaria nº 11.265/2022, que disciplina a interlocução entre o órgão central do SIPEC e os demais entes da rede — evidencia um movimento ativo do órgão central para induzir boas práticas e alinhar a gestão de pessoas às demandas contemporâneas da administração pública. Além disso, o reconhecimento crescente de temáticas como teletrabalho, gestão por entregas e desenvolvimento baseado em competências reforça a aderência a padrões internacionais.

Por outro lado, o marco regulatório permanece excessivamente fragmentado e de difícil aplicação. Ainda convivem normas

ultrapassadas, dispositivos não regulamentados e lacunas importantes, como a ausência de critérios claros para desligamento por desempenho ou regras unificadas para progressão e promoção. A diversidade de carreiras e regimes jurídicos gera desigualdades de tratamento e dificulta a gestão integrada da força de trabalho. Consolidar a legislação de pessoal, revisar normativos obsoletos e construir um referencial normativo mais coerente com o ciclo laboral são passos fundamentais para fortalecer a credibilidade, a previsibilidade e a aplicabilidade da política de gestão de pessoas.

Já a transversalidade da **Geração e Transparência de Evidências e Segurança de Dados** passou por avanços expressivos, especialmente com a criação do Painel Estatístico de Pessoal (PEP), dos painéis analíticos por órgão e do Observatório de Pessoal. Essas iniciativas ampliaram a transparência, facilitaram o acesso a dados gerenciais e permitiram maior prestação de contas na política de gestão de pessoas. A incorporação de recursos de BI e o uso crescente de dashboards e relatórios automatizados demonstram o esforço institucional de oferecer dados de qualidade em linguagem acessível.

Ainda assim, a produção e o uso de evidências permanecem aquém do necessário para sustentar decisões estratégicas. Dados sobre desempenho, permanência, rotatividade, competências, desigualdades e aposentação são muitas vezes subutilizados ou inexistentes em formato analítico. Faltam mecanismos de retroalimentação entre dados e formulação de políticas, bem como capacidades institucionais para análise crítica e interpretação de tendências. O risco, nesse cenário, é confundir disponibilidade de informação com gestão baseada em evidência. É preciso desenvolver cultura de uso de dados e investir na formação de profissionais capazes de traduzir indicadores em ações concretas.

Por fim, a transversalidade de **Relações de Trabalho** apresenta avanços institucionais relevantes, como a reativação das mesas de negociação, a ratificação da Convenção nº 151 da OIT (que trata do direito à negociação coletiva no setor público) e o fortalecimento do diálogo como instrumento de gestão. A criação do SISRT (Subsistema de Relações de Trabalho no Serviço Público Federal) e o reposicionamento da Secretaria de Relações de Trabalho (SRT) sinalizam um esforço para estruturar canais permanentes de escuta e pactuação com os servidores, promovendo maior estabilidade nas tratativas com entidades representativas.

Entretanto, o campo ainda é marcado por tensões. A ausência de regulamentação do direito de greve, a resistência a mudanças estruturais em carreiras e benefícios e a forte influência de aposentados nas pautas sindicais seguem como desafios a avanços mais consistentes. Soma-se a isso uma cultura organizacional pouco propensa à negociação genuína e à incorporação da escuta como prática institucional. Para consolidar relações de trabalho mais maduras e estratégicas, será necessário superar a lógica de confronto episódico e investir em modelos de governança participativa, contínua e sustentável.

Para sintetizar os achados desta seção, a tabela a seguir apresenta uma análise crítica das cinco transversalidades que estruturam a gestão de pessoas no Executivo Federal. Para cada transversalidade, são destacados os principais marcos ou ações implementadas, os avanços observados e os desafios que permanecem. O objetivo é oferecer uma visão integrada dos progressos recentes e das fragilidades persistentes, permitindo a identificação de pontos de atenção e oportunidades de aprimoramento no ciclo laboral dos servidores públicos.

Tabela 2. Quadro-Resumo Crítico por Transversalidade



GOVERNANÇA PÚBLICA

Marcos/Ações:

- Fortalecimento do papel do órgão central do SIPEC;
- Criação de fóruns, comissões e instrumentos normativos indutores;
- CMG;
- CESP

Avanços:

Coordenação ampliada entre unidades do SIPEC; Estabelecimento de espaços de pactuação e indução de boas práticas.

Desafios persistentes:

Mecanismos ainda consultivos e pouco vinculantes; Ausência de articulação com instâncias centrais de planejamento; Descontinuidade de políticas



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS ESTRUTURANTES

Marcos/Ações:

- SIGEPE;
- AFD;
- SouGov;
- PEP;
- SISDIP

Avanços:

Desburocratização; Ampliação de acesso e autonomia; Automação de processos.

Desafios persistentes:

Baixa interoperabilidade entre sistemas; Pouco uso estratégico dos dados



ATUALIZAÇÃO NORMATIVA E CONSOLIDAÇÃO LEGISLATIVA DE PESSOAL

Marcos/Ações:

- PNDP;
- PGD;
- Portarias nº 7.888/2022, nº 11.265/2022 e nº 5.127/2024;
- Decreto nº 12.374/2025

Avanços:

Padronização de diretrizes; Estímulo à gestão por competências; Regulamentação recente.

Desafios persistentes:

Normas dispersas; Sobreposição de avaliações de desempenho; Lacunas em carreiras, desligamento e aposentação programada.



GERAÇÃO E TRANSPARÊNCIA DE EVIDÊNCIAS E SEGURANÇA DE DADOS

Marcos/Ações:

- Painel Estatístico de Pessoal;
- Observatório de Pessoal

Avanços:

Dados subutilizados; Ausência de retroalimentação para formulação de políticas

Desafios persistentes:

Transparência ampliada; Uso de dashboards; Consolidação de painéis temáticos.



RELAÇÕES DE TRABALHO

Marcos/Ações:

- SISRT;
- Mesas de negociação;
- Adesão à OIT

Avanços:

Reconhecimento da escuta institucional; Fortalecimento do diálogo.

Desafios persistentes:

Falta de regulamentação da negociação coletiva; Resistência a reformas estruturais.

A análise apresentada nesta seção evidencia que, apesar dos avanços institucionais, normativos e tecnológicos acumulados ao longo das últimas décadas, a gestão de pessoas no serviço público federal ainda enfrenta limitações significativas. Persistem desafios relacionados à fragmentação normativa, à baixa interoperabilidade dos sistemas estruturantes, ao uso limitado de evidências na formulação de políticas e à fragilidade dos canais institucionais de diálogo. Esses entraves comprometem a efetividade das ações do SIPEC e dificultam a consolidação de uma política integrada, estratégica e orientada às necessidades reais do Estado brasileiro.

As cinco transversalidades analisadas evidenciam pontos de avanço, mas também revelam descompassos entre concepção e implementação, entre disponibilidade de recursos e capacidade institucional de uso, entre intenção normativa e transformação efetiva das práticas. Esses desajustes reforçam a percepção de que o SIPEC, embora fortalecido em aspectos pontuais, ainda carece de uma lógica de integração que contemple a totalidade da trajetória do servidor público.

É nesse contexto que se insere a abordagem do ciclo laboral, que será discutida na próxima seção. Ao propor uma leitura da gestão de pessoas a partir das etapas que compõem a jornada do servidor — do ingresso à aposentação —, essa perspectiva busca oferecer um caminho para reorganizar o sistema de forma mais articulada e responsiva. A Seção 3 aprofunda essa abordagem, explorando sua evolução conceitual e seu potencial de aplicação no setor público brasileiro.



3. CICLO LABORAL: FUNDAMENTOS E APLICAÇÕES

Esta seção tem como objetivo aprofundar o entendimento do conceito de **Ciclo Laboral**, sua relevância para a gestão de pessoas e sua aplicação no setor público nacional e internacional. Para isso, serão abordados os fundamentos teóricos, as diferentes perspectivas de análise e um panorama comparativo com outros contextos.

3.1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO CICLO LABORAL

Diante do desafio de consolidar uma abordagem mais integrada e estratégica da gestão de pessoas no contexto brasileiro, torna-se imprescindível superar práticas fragmentadas e visões compartimentalizadas. Nesse cenário, a análise do ciclo laboral dos servidores públicos desponta como um componente estruturante ao fornecer subsídios qualificados para a reconfiguração e o alinhamento das políticas e práticas institucionais, especialmente quando orientada por uma perspectiva sistêmica, abrangente e de longo prazo.

O ciclo laboral pode ser entendido como um **modelo que descreve os diferentes estágios pelos quais o trabalhador transita ao longo de sua trajetória em uma organização**, considerando o papel estratégico da gestão de pessoas na qualificação e promoção desse percurso. Quando bem estruturado, o ciclo laboral permite visualizar tanto o nível de engajamento do funcionário com a organização quanto a forma como a própria organização influencia e interage com sua trajetória profissional (Shyam & Ramachandra Gowda, 2015).

O conceito de ciclo laboral é abordado na literatura por meio de distintas denominações, como fluxo de recursos humanos - *human resources flow* (Beer et al., 1984), ciclo de recursos humanos - *human resources cycle* (Sun & Liu, 2011), ciclo de capital humano - *human capital cycle* (Thompsen, 2009), entre outras. Em um estudo voltado à construção de bases conceituais sobre o ciclo laboral, Gladka et al. (2022) identificaram que a expressão ciclo de vida do funcionário — originalmente *Employee Lifecycle* (ELC) — é a mais recorrente na literatura internacional sobre o tema. Os autores destacam a evolução das definições atribuídas ao ELC na literatura e observam que, ao longo dos anos, as produções acadêmicas passaram a delinear diferentes estágios e abordagens para sua modelagem. Em muitos casos, essas etapas representam mais uma forma de organizar analiticamente o estudo da trajetória do indivíduo do que, necessariamente, uma estrutura formal das fases e práticas de gestão adotadas pelas organizações (Gladka et al., 2022).

A literatura científica brasileira sobre o ciclo laboral ainda é bastante escassa. Buscas realizadas nas principais plataformas acadêmicas com os termos “ciclo laboral”, “ciclo de trabalho”, “jornada profissional” e “ciclo organizacional” resultaram em achados limitados e dispersos entre diferentes enfoques. As expressões “ciclo laboral” e “jornada profissional” apareceram, em geral, associadas à trajetória individual, abordando temas como transição de carreira, mobilidade entre organizações e influência de fatores sociodemográficos. Por sua vez, o termo “ciclo de trabalho” esteve majoritariamente relacionado a aspectos técnicos, como o funcionamento de máquinas ou os ciclos econômicos do trabalho. Já “ciclo organizacional” foi mais frequentemente vinculado às fases de desenvolvimento e crescimento das empresas. Esses resultados evidenciam a necessidade de maior aprofundamento teórico e de uma sistematização conceitual sobre

o tema no contexto nacional, especialmente quando se trata da realidade do setor público.

De modo geral, apesar das variações nas nomenclaturas e nas estruturas adotadas, uma análise preliminar dos achados indica que o ciclo laboral pode ser compreendido em três grandes estágios: entrada na organização, permanência e saída. Cada um desses estágios envolve fluxos específicos e pode abarcar distintas políticas e práticas de gestão de pessoas, conforme apontado por Beer et al. (1984):

- i) **Entrada** (*inflow*): engloba os processos de recrutamento, avaliação e seleção, bem como a orientação inicial e a socialização do novo colaborador, com o objetivo de integrá-lo adequadamente à cultura e aos objetivos organizacionais;
- ii) **Fluxo interno** (*internal flow*): refere-se ao conjunto de práticas voltadas ao desenvolvimento e à gestão da trajetória profissional do indivíduo dentro da organização, incluindo ações como avaliação de desempenho, programas de capacitação e treinamento, gestão de carreira, movimentações internas (promoção, rebaixamento, transferências), entre outros mecanismos de alocação e valorização do capital humano;
- iii) **Saída** (*outflow*): contempla os processos relacionados à desvinculação do trabalhador, seja por qualquer tipo de desligamento, aposentadoria ou recolocação profissional, exigindo da organização estratégias que considerem tanto os aspectos legais quanto os impactos organizacionais e humanos dessas transições.

Ao propor um modelo dinâmico de ciclo laboral, Gürler et al. (2022) destacam que há divergências na literatura quanto às diferentes perspectivas que esses modelos podem abranger, especialmente no que se refere à tensão entre a **ótica do indivíduo** e a **ótica da organização** e suas estruturas de gestão. Na formulação de um modelo teórico e prático aplicável ao contexto empresarial, os autores buscaram integrar ambas as dimensões — individual e organizacional.

Dessa forma, a análise do ciclo laboral pode ser conduzida a partir de diferentes perspectivas complementares. Sob a **ótica do indivíduo**, o foco recai sobre a trajetória profissional pessoal, extrapolando os limites de uma única organização e considerando o percurso laboral como um processo contínuo, marcado por decisões, transições e experiências acumuladas ao longo do tempo. Essa abordagem contempla não apenas os vínculos formais com distintas instituições, mas também os fatores subjetivos que influenciam escolhas e movimentos de carreira. Na literatura, essa perspectiva está geralmente associada a estudos sobre transições profissionais, mobilidade interorganizacional, processos decisórios, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, além de investigações que relacionam características sociodemográficas às dinâmicas da jornada laboral em diferentes contextos (Gürler et al., 2022).

Já sob a **ótica organizacional**, a atenção se volta às políticas institucionais de gestão de pessoas, com ênfase nos mecanismos de recrutamento, retenção, promoção e incentivos voltados ao alinhamento entre desempenho individual e objetivos organizacionais. Essa abordagem busca compreender a jornada do trabalhador desde o ingresso até o desligamento, subsidiando a construção de políticas integradas, coerentes e capazes de gerar valor tanto para os indivíduos quanto para a instituição (Gürler et al., 2022).

Por fim, a **perspectiva dinâmica** integra as dimensões individual e organizacional, ao analisar como políticas e práticas de gestão impactam simultaneamente as experiências dos trabalhadores e a eficiência institucional (Gürler et al., 2022).

Este estudo adota a perspectiva organizacional para a análise do ciclo laboral, com foco na realidade do setor público brasileiro, a partir de uma compreensão aprofundada de seus desafios e potencialidades. Nesse contexto, torna-se fundamental examinar de que forma o ciclo laboral vem sendo interpretado e aplicado na Administração Pública. A seguir, apresenta-se um panorama crítico de sua operacionalização no cenário nacional, com base nos principais temas que estruturam a jornada funcional dos servidores públicos.

3.2. CICLO LABORAL NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

A produção acadêmica sobre o ciclo laboral no setor público brasileiro ainda é incipiente, especialmente no que se refere à sua aplicação prática e conceitual na gestão de pessoas. Diante desse cenário, este estudo busca contribuir para o avanço da temática por meio de um diagnóstico inicial do contexto nacional, com foco nos **principais temas que estruturam a gestão de pessoas no âmbito do serviço público: seleção e ingresso; carreiras; desempenho; desenvolvimento; e qualidade de vida no trabalho (QVT)** (OECD, 2020).

A opção por conduzir esse diagnóstico a partir de grandes temas da área se justifica não apenas pela escassez de estudos consolidados sobre ciclo laboral, mas também pelo entendimento de que, independentemente da forma como esses temas se articulam na configuração do ciclo, todos eles o compõem de maneira interdependente. Essa abordagem permite delinear um panorama robusto, razoavelmente sequenciado e capaz de subsidiar a formulação de modelos integrativos. Importa ressaltar que, neste estágio da pesquisa, ainda não há um modelo de referência plenamente estabelecido para o ciclo laboral, com fases, subsistemas e estrutura definidos, o que reforça a relevância da abordagem temática exploratória adotada.

Estabelecida essa premissa e definida a ótica organizacional como enfoque central para a análise do ciclo laboral, a incursão pelos principais temas que compõem a gestão de pessoas considera, além da jornada do servidor público como fio condutor, a produção de um diagnóstico crítico do aparato normativo, procedimental e tecnológico atualmente vigente, o qual sustenta as práticas e os subsistemas da gestão de pessoas na administração pública federal.

A análise foi conduzida com base em aportes teóricos da literatura e em evidências extraídas de relatórios diagnósticos de grande relevância produzidos nos últimos anos, a exemplo dos estudos da **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)**, do **Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)**, do **Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público** e **demais materiais de órgãos nacionais de controle e gestão**. Busca-se, portanto, não apenas mapear o estado atual das políticas e práticas de gestão de pessoas, mas também identificar lacunas, fragilidades e oportunidades de aprimoramento que possam subsidiar o delineamento propositivo de um ciclo laboral orientado à qualificação da gestão de pessoas na esfera federal.

Com base nesses pressupostos, a análise que se segue está estruturada em torno de grandes temas que, ainda que

tradicionalmente tratados como componentes isolados da gestão de pessoas, integram de forma interdependente o ciclo laboral dos servidores públicos. Cada tema é explorado a partir de sua trajetória normativa e institucional, das fragilidades que ainda persistem e de sua relação com as **cinco transversalidades** propostas no modelo de gestão: (i) **Governança Pública;** (ii) **Atualização Normativa e Consolidação Legislativa de Pessoal;** (iii) **Transformação Digital e Integração dos Sistemas Estruturantes;** (iv) **Geração e Transparência de Evidências e Segurança de Dados; e** (v) **Relações de Trabalho**.



3.2.1. SELEÇÃO E INGRESSO

A seleção e o ingresso no serviço público envolvem a identificação, o recrutamento e a avaliação de pessoas qualificadas e comprometidas com o interesse público. Busca-se garantir aos candidatos a possibilidade de disputar, em condições isonômicas, o acesso a cargos públicos, com base em critérios objetivos, remuneração condizente com as exigências do cargo e oportunidades concretas de crescimento profissional na carreira estatal.

O fluxo de seleção e ingresso tem início antes mesmo da realização dos concursos e da admissão formal, a partir do planejamento estratégico da força de trabalho. Antes da abertura de processos seletivos, é imprescindível que os órgãos da Administração Pública realizem uma análise criteriosa de sua capacidade instalada, identificando lacunas estruturais e operacionais por meio do dimensionamento técnico das necessidades de pessoal (Serrano et al., 2018).

O **Planejamento da Força de Trabalho (PFT)** é compreendido como o conjunto de processos, práticas e tecnologias de gestão de pessoas voltado à formação de equipes eficientes e à alocação estratégica de servidores. Seu objetivo central é garantir que a força de trabalho esteja dimensionada de forma adequada à realização das entregas institucionais e ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Como instrumento essencial desse processo, o **Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)** permite estimar, através de métodos matemáticos, o quantitativo ideal de servidores necessários à execução das atividades finalísticas e de apoio das unidades organizacionais (Serrano et al., 2018).

No contexto da Administração Pública, a preocupação com o DFT ganhou relevância diante dos elevados custos com pessoal e das dificuldades enfrentadas por muitos órgãos na gestão eficiente de seus recursos humanos (Tribunal de Contas da União, 2018). Em resposta a esse cenário e à fragmentação metodológica até então vigente, o Governo Federal iniciou, em 2017, um processo de construção e implementação de um modelo referencial de dimensionamento, por meio de parceria com a Universidade de Brasília (Portaria nº 477/2017). Esse esforço resultou em uma metodologia unificada, aplicada nos órgãos integrantes do SIPEC, sob a coordenação do órgão central — à época, o Ministério da Economia, atual Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Como resultado desse esforço, foi publicado o Decreto nº 9.739, de 2019, que estabeleceu critérios mais rigorosos para a autorização de concursos públicos, exigindo a apresentação de informações estratégicas sobre força de trabalho e projeções de aposentadoria. Embora **não torne obrigatória a realização de um processo formal de DFT**, o decreto representa um avanço ao incentivar uma gestão de pessoal mais analítica, planejada e orientada por evidências no serviço público.

Posteriormente, a Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 consolidou-se como o principal marco normativo para o DFT, ao padronizar sua aplicação na Administração Pública Federal. Desde então, o MGI tem promovido a implementação da metodologia, com foco na identificação de perfis prioritários de reposição, especialmente em áreas críticas e estratégicas. De acordo com dados do próprio ministério, até o final de 2024, 103 órgãos haviam sido capacitados e aderido à metodologia, dos quais 85 concluíram ao menos um ciclo completo de DFT e 18 se encontravam com o processo em andamento, com unidades e entregas já cadastradas no SISDIP.

Concluído o planejamento e identificada a necessidade de reposição ou expansão do quadro de pessoal, a fase de seleção e ingresso avança para a etapa de desenho e aplicação dos processos seletivos. O ingresso no serviço público federal pode ocorrer por formas distintas, cada qual associada a mecanismos próprios de seleção. O ingresso pode ocorrer por meio de diferentes vínculos: (i) **Cargos efetivos**: acesso via concurso público de provas ou provas e títulos; (ii) **Contratos temporários**: realizados por seleção simplificada para atender necessidades emergenciais; (iii) **Cargos comissionados**: de livre nomeação, embora com diretrizes recentes de profissionalização (Função Comissionada do Poder Executivo – FCPE); e (iv) **Empregos públicos (celetistas)**: aplicáveis a empresas estatais, regidos pela CLT, com exigência de processo seletivo público e respeito aos princípios do art. 37 da Constituição Federal (BID, 2024; República.org, 2024).

A política de seleção no âmbito da Administração Pública Federal tem passado por importantes marcos de transformação e modernização nos últimos anos. Um dos avanços mais expressivos foi a criação do **Concurso Público Nacional Unificado (CPNU)**, instituído pelo Decreto nº 11.722/2023. Trata-se de uma iniciativa estratégica do Governo Federal, sob coordenação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, com o objetivo de racionalizar e democratizar o acesso aos cargos públicos efetivos. O modelo prevê a realização simultânea de provas em todos os estados e no Distrito Federal, em um formato centralizado, inspirado na lógica do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Em sua primeira edição, o CPNU foi realizado em 228 cidades e reuniu 970.037 candidatos para disputar 6.640 vagas em 21 órgãos da Administração Pública Federal (Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024; Brasil, 2023).

Outro marco importante foi o **fortalecimento da impessoalidade e da profissionalização dos cargos comissionados**. Em 2017, como parte das ações para mitigar práticas de arbitrariedade, politização e clientelismo, cerca de 4 mil cargos do grupo Direção e Assessoramento Superior (DAS) foram transformados em Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE), com a exigência de que sejam ocupadas exclusivamente por servidores de carreira. Essa medida reforçou a profissionalização da ocupação desses postos estratégicos (BID, 2024).

Paralelamente, houve **avanços na adoção de processos seletivos orientados por competências**, especialmente para cargos de liderança. O Decreto nº 9.727/2019, sucedido pelo Decreto nº 10.829/2021, normatizou a possibilidade de utilização dessa abordagem, ainda que sua aplicação não seja obrigatória. A seleção por competências busca alinhar os perfis dos candidatos às exigências reais dos cargos, com foco no desempenho e nas capacidades necessárias à função pública (BID, 2024).

No campo da **inclusão e diversidade**, destacam-se medidas que buscam tornar o serviço público mais representativo da sociedade brasileira. A Lei nº 12.990/2014, que instituiu cotas raciais no serviço público federal, atualmente passa por um processo de atualização legislativa. Além disso, o Decreto nº 11.443/2023 estabeleceu que, até 2025, pelo menos 30% dos cargos de direção em cada órgão da Administração Pública Federal deverão ser ocupados por pessoas negras, reforçando o compromisso com a equidade racial (BID, 2024; República.org, 2024).

Por fim, a promulgação da Lei nº 14.965/2024 representa um avanço na **inovação e flexibilização dos métodos avaliativos** em concursos públicos. A nova legislação institui normas gerais que ampliam o escopo das metodologias utilizadas, autorizando, por exemplo, o uso de entrevistas, provas discursivas, avaliações práticas e por competências. Esses instrumentos visam tornar os processos seletivos mais aderentes às exigências reais dos cargos. A lei entrará em vigor em janeiro de 2028, embora os órgãos possam antecipar sua aplicação, conforme regulamentação (BID, 2024).

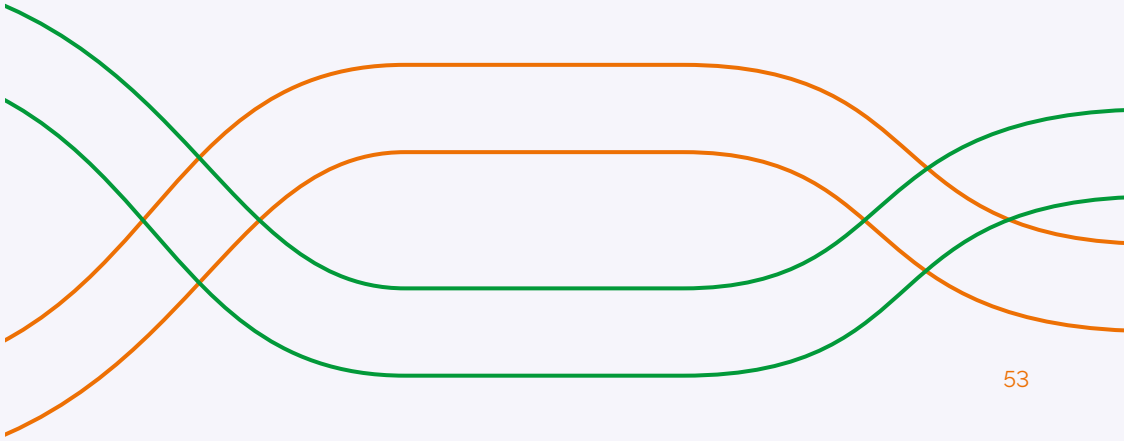
Apesar dos avanços, tanto o planejamento da força de trabalho quanto os próprios processos de seleção e ingresso ainda enfrentam entraves estruturais e tecnológicos, nos quais podem ser destacados:

- **Defasagem e fragmentação dos sistemas de RH:** Os sistemas de informação de recursos humanos do Governo Federal, como o Siape e o Sigepe, ainda que centrais, não oferecem dados integrados e de conhecimento razoável das disponibilidades quantitativas e qualitativas de RH existentes e previsíveis no futuro. Não há dados atualizados e em tempo real sobre o perfil funcional, histórico de alocação, trajetória profissional dos servidores em diferentes áreas organizacionais e unidades. A ausência de informações qualificadas e integração entre sistemas dificulta a identificação de lacunas efetivas de pessoal, a gestão de talentos e a realocação técnica de servidores entre órgãos ou unidades, sobretudo em contextos que demandam intervenções organizacionais mais complexas do que necessariamente novas contratações (BID, 2024).
- **Ausência de critérios objetivos para cargos comissionados:** embora tenham sido introduzidas, ao longo dos últimos anos, iniciativas para qualificar e racionalizar essas escolhas, promovendo maior profissionalização da ocupação de cargos de direção e assessoramento, ainda prevalece a lógica da livre nomeação para cargos comissionados, com pouco controle sobre critérios técnicos de seleção. Esse cenário é agravado pela ausência de referências explícitas à integridade no quadro de competências exigidas para posições de liderança, bem como pela falta de mecanismos periódicos e sistemáticos de avaliação de desempenho aplicáveis aos altos dirigentes da Administração Pública (OECD, 2023; BID, 2024).
- **Baixa diversidade e desigualdade no acesso:** apesar das iniciativas feitas até o momento serem um passo significativo em direção a um Estado mais inclusivo e democrático, os grupos historicamente sub-representados (pessoas negras, indígenas, pessoas com deficiência) ainda enfrentam barreiras sociais, geográficas e econômicas no acesso a cargos públicos. O perfil atual dos profissionais públicos ainda não é suficientemente diverso e representativo diante dos percentuais de população total do país (República.org, 2024).
- **Concursos conteudistas e pouco estratégicos:** muitos concursos ainda mantêm um formato tradicional, centrado em provas

escritas de múltipla escolha, com foco em conteúdos generalistas. Isso limita a identificação de candidatos com habilidades técnicas e comportamentais compatíveis com as funções públicas, perpetuando seleções que não distinguem efetivamente os perfis mais adequados para as vagas (Coelho, 2023).

- **Dificuldade em atrair vocacionados para o serviço público:** como consequência do tópico anterior, um dos desafios mais persistentes no modelo atual de concursos é a predominância da chamada "ideologia concurseira", que estimula a preparação focada exclusivamente na aprovação em provas objetivas e conteudistas, muitas vezes desvinculadas das reais atribuições do cargo. Isso tem dificultado a atração de profissionais genuinamente vocacionados para servir ao interesse público, favorecendo candidatos motivados apenas pela estabilidade e remuneração. Tal cenário reforça uma cultura de acesso baseada em memorização e não em competências, comprometendo a qualidade e o engajamento da força de trabalho no setor público (Coelho, 2023).
- **Alocação desconectada de perfil técnico e comportamental:** mesmo quando bem planejados, os concursos ainda carecem de mecanismos para garantir a alocação dos aprovados com base em critérios técnicos e comportamentais. Análise de instrumentos como mapa de competências e a realização de entrevistas ou avaliações práticas, por exemplo, podem ajudar no processo de alinhamento de perfis antes da alocação a fim de evitar desengajamento e evasão precoce dos servidores (Coelho, 2023).

Diante dos desafios ainda presentes na gestão do ingresso e seleção de pessoal no serviço público, torna-se necessário avançar em **ações integradas e estruturantes** que estejam em sintonia com as transversalidades estratégicas da gestão de pessoas: (i) **Governança Pública**, com foco nos mecanismos de planejamento estratégico, coordenação participativa e liderança colaborativa aplicados à gestão de pessoas, promovendo integração entre atores institucionais e alinhamento entre decisões e objetivos públicos; (ii) a **Transformação Digital e Integração dos Sistemas Estruturantes**, promovendo a interoperabilidade entre bases de dados como Siape, Sigepe, SouGov e observatórios analíticos, de modo a permitir diagnósticos precisos e ações baseadas em evidências; (iii) a **Atualização Normativa e Consolidação Legislativa de Pessoal**, que deve seguir fortalecendo diretrizes unificadas sobre o planejamento da força de trabalho e processos de seleção que garantam critérios objetivos, isonômicos e meritocráticos para todos os tipos de provimento, especialmente nos cargos comissionados; (iv) a **Geração e Transparência de Evidências e Segurança de Dados**, que deve orientar a construção de uma governança de informações robusta, que subsidie decisões sobre alocação, mobilidade e diversidade na força de trabalho; (v) **Relações de trabalho**, com o fortalecimento do diálogo como instrumento de avanço na promoção de seleções mais estratégicas e representativas.



3.2.2. CARREIRAS

O sistema de carreiras do serviço público federal brasileiro constitui a espinha dorsal da organização da força de trabalho, estruturando a trajetória funcional do servidor desde o ingresso até o desligamento. A carreira, em sentido amplo, refere-se ao escalonamento de cargos em níveis crescentes de responsabilidade e complexidade, com regras específicas para progressão, promoção e remuneração (Dias, 2010).

Na prática, o termo "carreira" é utilizado de forma genérica para abarcar diferentes arranjos organizacionais — como planos de cargos, planos de carreira e planos especiais — o que contribui para **ambiguidades conceituais** e dificulta a padronização das políticas de gestão de pessoas (Escola Nacional de Administração Pública [Enap], 2021).

Essas ambiguidades conceituais se refletem também na forma como as carreiras se articulam com a **estrutura remuneratória**. Cada plano tende a adotar um modelo próprio de remuneração, composto por parcelas diversas — como vencimento básico, gratificações específicas, adicionais de qualificação e indenizações — que variam conforme a carreira, o órgão de lotação e o desenho institucional vigente. Tal fragmentação reforça a necessidade de tratar os temas de carreira e remuneração de maneira integrada, como dimensões complementares da trajetória funcional do servidor (Enap, 2021).

No modelo vigente, as carreiras são predominantemente estruturadas de forma fechada, vinculadas a concursos públicos específicos e organizadas em classes ou padrões com regras próprias. O ingresso se dá, via de regra, em um cargo efetivo, e a mobilidade entre carreiras ou órgãos é bastante limitada (Banco Interamericano de Desenvolvimento [BID], 2024). A complexidade do sistema se

expressa em seus números: em 2021, haviam **117 carreiras e 42 planos de cargos** no Poder Executivo Federal (Enap, 2021), revelando um ecossistema institucional altamente fragmentado.

A consolidação do modelo atual é resultado de um processo histórico de reconfigurações sucessivas. O marco inicial mais utilizado nas análises contemporâneas é a criação do Plano de Classificação de Cargos (PCC), instituído pela Lei nº 5.645/1970, no contexto da reforma administrativa associada ao Decreto-Lei nº 200/1967. O PCC organizava os cargos da administração pública federal em grupos, categorias funcionais e classes, com possibilidade de ascensão funcional mesmo entre categorias distintas (Enap, 2021).

Segundo a Enap (2021), são identificadas três fases principais na trajetória do sistema de carreiras:

1. **Primeira fase (décadas de 1970-1980):** fortalecimento de grupos de atividades considerados estratégicos para o Estado e início da fragmentação do PCC com a criação de carreiras específicas (como a de Procurador da Fazenda Nacional em 1984, de Auditoria do Tesouro Nacional em 1985 e da Polícia Federal, também em 1985).
2. **Segunda fase (final dos anos 1980):** criação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em 1986, como iniciativa voltada à formação de quadros estratégicos no setor público; criação de novas carreiras especializadas; e tentativa frustrada de institucionalização de um modelo para o sistema de carreiras com o Decreto-Lei nº 2.403/1987, não recepcionado pela Constituição de 1988.
3. **Terceira fase (1990 em diante):** expansão de carreiras por órgão e por atividade, sob uma lógica autárquica e casuística, sem base

conceitual comum. Um exemplo é a criação, em 2006, do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), como alternativa ao então já fragmentado e esvaziado PCC.

A Constituição de 1988 reforçou pilares como o concurso público, a estabilidade e profissionalização, mas não resultou em um modelo estruturado de carreira. A ausência de regulamentação posterior permitiu a multiplicação de planos e carreiras com regras próprias, reforçando a descentralização e o tratamento desigual de situações similares (BID, 2024; República.org, 2024).

O sistema de carreiras atual apresenta importantes disfunções que comprometem sua efetividade como instrumento de gestão estratégica:

- **Inconsistência conceitual:** Termos como carreira, cargo, plano de cargos e planos especiais são utilizados de forma indistinta na legislação e na prática administrativa, o que gera insegurança jurídica e dificulta a construção de políticas integradas de longo prazo (Enap, 2021).
- **Fragmentação institucional:** A multiplicidade de planos e carreiras, muitas vezes com sobreposição de atribuições, compromete a articulação entre políticas de pessoal, dificulta a mobilidade entre órgãos e amplia desigualdades internas (Enap, 2021; República.org, 2024; OCDE, 2010).
- **Desalinhamento entre complexidade e remuneração:** Funções similares recebem remunerações distintas a depender do órgão, e não há correspondência clara entre a complexidade das atividades exercidas e o valor da remuneração (República.org, 2024).
- **Rigidez nos critérios de progressão funcional:** A progressão ao longo das carreiras ainda se baseia, majoritariamente, em critérios como tempo de serviço e avaliações de desempenho formais, com baixa vinculação a mérito, competências ou resultados, o que limita o potencial desenvolvimento profissional (OECD, 2023; BID, 2024).
- **Baixa mobilidade entre carreiras e órgãos:** O modelo de carreiras adotado no serviço público é predominantemente fechado, dificultando o trânsito de servidores entre diferentes órgãos e áreas. Essa rigidez decorre de barreiras legais, como a exigência de novo concurso para mudança de cargo, mas também reflete a ausência de mecanismos institucionais que favoreçam a mobilidade funcional como instrumento de gestão estratégica da força de trabalho (OECD, 2023; BID, 2024).
- **Remuneração desigual e opaca:** A estrutura remuneratória baseada em múltiplas parcelas e gratificações dificulta a transparência, promove distorções entre carreiras e abre espaço para pressões político-corporativas (República.org, 2024; OECD, 2023).
- **Ausência de diretrizes e racionalidade técnica:** A criação de novas carreiras e planos muitas vezes responde a pleitos conjunturais, sem conexão com diretrizes nacionais de gestão de pessoas ou com uma visão integrada de Estado desejado, o que perpetua soluções casuísticas e fragmentadas (Lúcio & Moreira, 2012).

Diante disso, a racionalização do sistema de carreiras deve caminhar lado a lado com a simplificação e a equidade das estruturas remuneratórias. É necessário combater a heterogeneidade excessiva entre carreiras, harmonizar critérios de progressão e remuneração, e fortalecer a governança das chamadas carreiras transversais. A integração entre carreira e remuneração é também uma forma de

promover reconhecimento, engajamento e retenção de talentos no serviço público, além de garantir isonomia de tratamento entre servidores com atribuições e responsabilidades semelhantes (Enap, 2021; BID, 2024).

Para enfrentar esses desafios, a Portaria MGI nº 5.127/2024 propõe diretrizes para a criação, racionalização e reestruturação de carreiras, com foco em planos por atividades, valorização de carreiras transversais, simplificação remuneratória e critérios mais robustos de desenvolvimento funcional (Brasil, 2024). Reformas internacionais, como a realizada por Portugal em 2008 - que reduziu suas 1.736 carreiras para apenas três gerais e algumas especiais -, demonstram que mudanças estruturais são possíveis e podem resultar em maior eficiência e isonomia (Bilhim, 2019).

As propostas de redesenho do sistema de carreiras e remuneração também devem dialogar com as transversalidades que orientam a gestão do ciclo laboral no serviço público federal. Entre elas, destacam-se especialmente: (i) **Governança Pública**, que pode contribuir para maior coordenação entre os órgãos gestores, coerência nas decisões sobre criação e reestruturação de carreiras e fortalecimento das instâncias responsáveis pela formulação, implementação e monitoramento de políticas de pessoal; (ii) **Transformação Digital e Integração dos Sistemas Estruturantes**, que pode apoiar a gestão integrada das carreiras por meio da modernização de sistemas como SIAPE, SIGEPE e SouGov; (iii) **Atualização Normativa e Consolidação Legislativa de Pessoal**, necessária para mitigar inseguranças jurídicas e garantir coerência entre os diversos arranjos de carreira; (iv) **Geração e Transparência de Evidências e Segurança de Dados**, fundamental para sustentar decisões sobre racionalização e justiça remuneratória com base em dados qualificados; (v) **Relações de Trabalho**, que orienta a valorização dos servidores por meio do diálogo institucional e da negociação coletiva.

Mais do que organizar arranjos normativos, o redesenho do sistema de carreiras e remuneração no Brasil exige uma abordagem sistêmica e técnica, capaz de transformar essas estruturas em instrumentos dinâmicos de gestão de pessoas, integrados a políticas de desenvolvimento, desempenho e qualidade de vida no trabalho.

3.2.3. GESTÃO DE DESEMPENHO

A Gestão de Desempenho (GD) ocupa uma posição de destaque na implementação da gestão estratégica de pessoas, funcionando como elo entre os resultados institucionais esperados e o desempenho individual de cada servidor. Em termos conceituais, a gestão de desempenho pode ser definida como o conjunto de práticas ordenadas que visam à pactuação, a mensuração, a análise e o desenvolvimento do desempenho individual e institucional, contribuindo para o reconhecimento de resultados, o alinhamento de expectativas, a identificação de lacunas e a tomada de decisões em políticas de pessoal — como capacitação, progressão funcional e mobilidade na carreira. (Bezerra, Cunha, Severiano Júnior, & Zouain, 2022; Brandão & Guimarães, 2001).

Como parte deste subsistema, a Avaliação de Desempenho (AD) volta-se para a mensuração sistemática e contínua, geralmente feita através de formulário de avaliação, da atuação individual dos trabalhadores e seu alinhamento com as metas, referenciais estratégicos e competências pactuadas (Bezerra, Gomes, Pinheiro Junior, & Tractenberg, 2017; Waxin & Bateman, 2009).

A trajetória da gestão de desempenho na Administração Pública Federal passou por diferentes fases e marcos regulatórios. A Lei nº 8.112/1990 consolidou a obrigatoriedade de avaliação no estágio probatório e de forma periódica. Em 1998, a Emenda Constitucional nº 19 vinculou a aquisição da estabilidade à aprovação em avaliação de desempenho. Posteriormente, a Lei nº 11.784/2008, em conjunto com o Decreto nº 7.133/2010, estabeleceu critérios e procedimentos gerais para a realização dessas avaliações.

Esses marcos legais configuraram, inicialmente, um modelo de avaliação de desempenho restrito à concessão de gratificações específicas, como as Gratificações de Desempenho previstas no Decreto nº 7.133/2010. Ao longo dos anos, a operacionalização do processo permaneceu limitada a sistemas como o **Sigepe-AD** e a soluções próprias desenvolvidas por alguns órgãos, geralmente voltadas a avaliações com fins essencialmente remuneratórios. Esse modelo apresentou limitações significativas, como a condução de avaliações formais sem impacto direto no desenvolvimento dos servidores, ausência de mecanismos estruturados de feedback e baixa capacidade de mensuração objetiva das entregas (BID, 2024).

Desde então, diversas iniciativas expressivas têm impulsionado a evolução da gestão de desempenho na Administração Pública Federal. Um dos principais marcos foi a criação do **Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**, instituído em 2020 por meio da Instrução Normativa nº 65. Estruturado com base na lógica de pactuação de entregas, o PGD representa uma abordagem mais moderna, desvinculada de incentivos financeiros diretos e orientada pela transparência, planejamento e mensuração efetiva de resultados. O modelo prevê a elaboração de planos de entregas das unidades organizacionais, com metas e prazos definidos, bem como planos individuais de trabalho, nos quais são monitoradas a dedicação e a produção de cada servidor. Esses instrumentos possibilitam a realização de feedbacks periódicos, o acompanhamento contínuo das atividades e a conciliação entre o trabalho presencial e o teletrabalho, reforçando a conexão entre desempenho e desenvolvimento profissional. A metodologia foi aprimorada com a publicação das Instruções Normativas nº 24/2023 e nº 52/2023, que ampliaram a abrangência do programa e introduziram ajustes operacionais relevantes para sua efetiva implementação.

No campo tecnológico, ações recentes demonstram o esforço do Governo Federal em consolidar um ecossistema digital integrado, com o objetivo de otimizar a gestão dos macroprocessos de gestão de pessoas. Entre essas iniciativas, destaca-se a proposta de unificação dos serviços atualmente disponíveis nas plataformas mobile do Sigepe no SouGov.br, aplicativo voltado exclusivamente aos servidores públicos federais, reunindo funcionalidades relacionadas à vida funcional, de forma centralizada e acessível. Entretanto, o módulo de avaliação de desempenho ainda não foi plenamente implementado no SouGov, o que tem levado os órgãos a recorrerem a alternativas (Vidal, 2022).

Um avanço recente nesse contexto é o desenvolvimento do sistema **Petrvs PGD**, lançado oficialmente em outubro de 2024 e considerado o primeiro sistema estruturante criado pelos órgãos centrais para viabilizar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho. O sistema Petrvs está disponível para os órgãos e entidades que aderirem ao programa, embora estes também possam optar por utilizar sistemas próprios ou outras soluções tecnológicas compatíveis, desde que assegurem o cumprimento das diretrizes normativas do programa (Brasil. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, 2025).

Apesar dos avanços, a gestão de desempenho no executivo federal ainda apresenta desafios relevantes para a consolidação de uma política efetiva. Entre eles, destacam-se:

- **Fragmentação dos instrumentos de avaliação:** a ausência de um modelo único e integrado de avaliação de desempenho aplicável a toda a Administração Pública Federal tem permitido a coexistência de múltiplos instrumentos avaliativos, cada um voltado a finalidades específicas — como o estágio probatório, a concessão de gratificações e a progressão funcional. Essa fragmentação gera sobreposição de processos, duplicidade de esforços organizacionais e individuais, e compromete a efetividade da avaliação como ferramenta estratégica de gestão. A multiplicidade de avaliações para distintos fins dificulta a integração entre os subsistemas de gestão de pessoas e impõe cargas administrativas excessivas, tanto para gestores quanto para os servidores avaliados (OECD, 2023).
- **Cultura institucional pouco orientada ao desempenho:** Os processos de gestão de desempenho ainda são pouco valorizados por gestores e servidores, sendo frequentemente tratados como uma exigência burocrática e conduzidos de forma predominantemente formal. Um dos principais desafios é a implementação de modelos avaliativos que estejam alinhados à cultura organizacional e às rotinas comportamentais das instituições públicas. Além disso, ações de comunicação, sensibilização e engajamento dos colaboradores, bem como o comprometimento da alta liderança, são fatores essenciais para consolidar uma cultura de avaliação orientada ao desenvolvimento e à melhoria contínua. Esses elementos emergem como condições fundamentais para o êxito e a legitimidade dos processos avaliativos (ENAP,2023).

- **Infraestrutura digital insuficiente:** ainda que a digitalização venha avançando, a ausência de um sistema único plenamente funcional limita a transparência, o feedback em tempo real e o uso analítico das avaliações, como citado anteriormente (Vidal, 2022).
- **Desligamento por baixa performance não regulamentado:** embora a Emenda Constitucional nº 19/1998 tenha incluído a possibilidade de desligamento de servidores efetivos por insuficiência de desempenho, essa hipótese ainda carece de regulamentação por lei complementar, o que inviabiliza sua aplicação prática. Por outro lado, o desligamento durante o estágio probatório está regulamentado pela Lei nº 8.112/1990, mas na prática a avaliação tende a ser meramente formal, com índices de aprovação muito elevados, o que reduz sua efetividade como filtro de desempenho. Esse cenário compromete o uso estratégico da avaliação de desempenho como instrumento de responsabilização funcional e enfraquece a consolidação de uma cultura orientada por mérito e resultados (OECD, 2023).

Para enfrentar esses desafios, é fundamental fortalecer a aplicação das transversalidades estratégicas: (i) **Governança Pública**, essencial para que as deliberações se consolidem em políticas institucionais robustas, devidamente monitoradas e sustentadas por instâncias consultivas acessíveis aos diferentes atores públicos; (ii) **Transformação Digital e Integração dos Sistemas Estruturantes**, com foco na unificação e interoperabilidade dos sistemas de gestão de desempenho com outras dimensões da gestão de pessoas, como capacitação, mobilidade e qualidade de vida no trabalho, além da articulação com sistemas relacionados a planejamento e orçamento, promovendo uma visão mais integrada e estratégica da administração pública; (iii) **Atualização Normativa e Consolidação Legislativa**

de Pessoal, estabelecendo e formalizando um modelo unificado de gestão de desempenho, aplicável a todas as carreiras, mas com flexibilidade para se adaptar aos diferentes contextos institucionais; (iv) **Geração e Transparência de Evidências e Segurança de Dados**, promovendo a divulgação pública dos resultados institucionais e assegurando o uso qualificado das informações produzidas pelos sistemas e bases institucionais como subsídio à tomada de decisão; e (iv) **Relações de trabalho**, com a priorização de espaços de diálogo nas reflexões sobre os novos rumos da gestão de desempenho, além da parceria na promoção da sensibilização e do engajamento dos colaboradores em torno da cultura de desempenho.

Nesse sentido, a consolidação de uma política de gestão de desempenho efetiva requer uma abordagem técnica, integrada e progressiva, que promova o reconhecimento baseado em mérito, oriente ações de desenvolvimento e contribua para a construção de um serviço público mais eficiente, engajado e alinhado às necessidades do Estado e da sociedade.



3.2.4. DESENVOLVIMENTO

A Gestão do Desenvolvimento pode ser compreendida como o conjunto de práticas e processos voltados à identificação, planejamento, execução e avaliação de ações de capacitação e aprendizagem que visam fortalecer as competências individuais e organizacionais, em alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição pública. Ela não se restringe à oferta de treinamentos, mas está integrada ao desenvolvimento contínuo das pessoas ao longo de sua trajetória funcional, contribuindo para a melhoria do desempenho institucional e da qualidade dos serviços públicos prestados (Vergara & Abbad, 1999).

A trajetória da política de desenvolvimento de pessoas no serviço público federal tem sido marcada por importantes marcos normativos. Em 1998, o Decreto nº 2.794 instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores, consolidando a formação como instrumento estratégico. Em 2006, o Decreto nº 5.707 estabeleceu a **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)**, priorizando a gestão por competências e adotando o Plano Anual de Capacitação (PAC) como ferramenta de planejamento. Esse modelo foi reformulado em 2019, com o Decreto nº 9.991, que atualizou a PNDP, regulamentou aspectos da Lei nº 8.112/1990 e passou a utilizar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) como instrumento principal para o planejamento das ações de capacitação.

A atual Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, estabelece princípios, diretrizes e instrumentos para o planejamento, a execução e o monitoramento das ações de capacitação no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O desenvolvimento é compreendido como processo contínuo, vinculado às necessidades institucionais e às lacunas de competências identificadas por meio do planejamento da força de trabalho, da avaliação de desempenho e dos planos estratégicos dos órgãos e entidades.

A implementação da PNDP se dá, na prática, por meio dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDPs), que devem ser elaborados anualmente com base no levantamento das necessidades de capacitação e encaminhados à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Esse plano subsidia a oferta de cursos, programas e outras ações de desenvolvimento, tanto de forma descentralizada quanto via oferta nacional, a partir do Plano Consolidado. Conforme previsto na normativa vigente, uma das condições para a concessão

da licença para capacitação é que as atividades formativas desejadas estejam previamente incluídas no PDP do respectivo órgão ou entidade, o que contribui para a adesão dos órgãos ao plano. Desde 2020, o processo é normatizado pela Instrução Normativa SGP/ENAP nº 21/2021.

O desenvolvimento profissional passou a incorporar ações voltadas à formação de lideranças, com destaque para o **Programa LideraGOV**, criado pela Portaria Conjunta ME-ENAP nº 254/2020, que busca fortalecer competências estratégicas em gestores públicos. Nos últimos anos, a plataforma online **Escola Virtual.Gov (EV.G)** expandiu o acesso à capacitação online, ultrapassando 800 cursos ativos e milhões de certificados emitidos, contribuindo para a democratização das oportunidades de aprendizagem (Escola Nacional de Administração Pública, 2025). Além disso, a ENAP também elaborou uma proposta de classificação de **competências transversais**, representando um avanço significativo na direção do mapeamento das habilidades essenciais à atuação no setor público brasileiro. Essa estrutura constitui uma iniciativa inicial promissora para a construção de um referencial comum de competências, ao mesmo tempo em que preserva a flexibilidade necessária para adaptação aos diferentes contextos institucionais (OECD,2023).

Apesar desses avanços, ainda existem desafios persistentes para a consolidação da gestão do desenvolvimento como eixo estratégico da atuação estatal. Entre os principais entraves estão:

- **Fragmentação normativa e operacional:** a existência de múltiplos planos de carreira e a diversidade de critérios para progressão funcional dificultam a articulação entre os eixos de desenvolvimento, desempenho e promoção na administração pública. Essa desarticulação compromete o impacto das ações de capacitação sobre a trajetória funcional dos servidores, uma vez que a formação raramente está integrada aos mecanismos de reconhecimento e evolução profissional. Até o momento, não foram desenvolvidos esforços consistentes para simplificar ou padronizar esses critérios, o que reforça a fragmentação do sistema e limita a efetividade da gestão do desenvolvimento (BID, 2024; FONACATE, 2020)
- **PDPs de alto custo operacional:** embora reconhecidos como instrumentos úteis, os PDPs ainda são considerados complexos e pouco automatizados pelas unidades setoriais, demandando grande esforço para sua elaboração, execução e monitoramento. Atrelado ao desafio da elaboração dos planos, observa-se uma gestão de pessoas ainda pouco orientada ao pensamento estratégico no desenvolvimento de pessoal, o que favorece a elaboração dos PDPs com um viés meramente instrumental, ou seja, direcionado principalmente à concessão de licenças para capacitação, em vez de refletir as reais necessidades institucionais e de formação contínua dos servidores (BID, 2024).
- **Avaliação limitada das ações de capacitação:** Ainda são evidentes as dificuldades em mensurar os impactos reais das ações de desenvolvimento sobre o desempenho individual e institucional, o que compromete seu uso estratégico na gestão de pessoas. A falta de avaliação padronizada, tanto da efetividade quanto da satisfação dos participantes, dificulta o entendimento

da relação entre capacitação e resultados organizacionais (BID, 2024; Sgaraboto, 2021)

- **Talentos subutilizados:** a política de capacitação por meio de treinamentos também tem como finalidade a identificação e o desenvolvimento de talentos no serviço público, possibilitando seu aproveitamento estratégico conforme as demandas específicas de setores, órgãos ou instituições. Para isso, é essencial a existência de um sistema estruturado de gestão de oportunidades, que favoreça o acesso a funções de liderança, chefia ou assessoramento com base em mérito, competências e alinhamento às necessidades organizacionais (FONACATE, 2020).

As transversalidades da gestão de pessoas desempenham papel estratégico na consolidação da política de desenvolvimento no setor público, portanto devem ser consideradas na implementação de ações de melhoria: a transversalidade (i) **Governança Pública**, elemento fundamental para a definição clara de responsabilidades e para a articulação entre os diversos atores institucionais envolvidos na promoção e no avanço das iniciativas de desenvolvimento; a (ii) **Atualização Normativa e Consolidação Legislativa de Pessoal** se faz essencial para garantir coerência entre os mecanismos de capacitação, critérios de progressão e planos de carreira; a (iii) **Transformação Digital e Integração dos Sistemas Estruturantes** pode contribuir para a automação de processos, a interoperabilidade entre os dados de capacitação e os demais sistemas de gestão de pessoas (como SouGov e Sipec), e o fortalecimento de trilhas formativas personalizadas com base em dados reais; a (iv) **Geração e Transparência de Evidências e Segurança de Dados** também fundamental para viabilizar avaliações consistentes de impacto, além de apoiar a construção de políticas de desenvolvimento baseadas em evidências; e por fim, a transversalidade de (v) **Relações de Trabalho** voltada ao reconhecimento do papel das entidades representativas e das mesas de negociação na formulação de diretrizes formativas, na priorização de áreas críticas e na valorização dos servidores como agentes de transformação institucional.

Nesse sentido, consolidar a gestão do desenvolvimento como eixo estratégico da gestão de pessoas requer o fortalecimento da governança institucional da PNDP, a ampliação do acesso a oportunidades formativas de qualidade e a articulação integrada entre desenvolvimento, desempenho, carreira e reconhecimento, de modo a promover o aprendizado contínuo e o fortalecimento da capacidade estatal.



3.2.5. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constitui um campo dinâmico da gestão de pessoas, englobando fatores físicos, psicológicos, sociais e organizacionais que influenciam diretamente a motivação, o desempenho e a permanência dos trabalhadores (Klein et al., 2017). No setor público, o conceito tem se ampliado, superando a ênfase tradicional em saúde e segurança para incorporar dimensões como pertencimento institucional, reconhecimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e clima organizacional (Kim & Lee, 2021; Orsiolli et al., 2025). Apesar dos avanços conceituais, a QVT ainda tende a ser tratada como um conjunto de ações periféricas, sem ocupar um papel estruturante nas políticas de gestão de pessoas (Amâncio et al., 2021). Essa limitação compromete sua efetividade e se reflete diretamente na experiência funcional dos servidores ao longo de toda a trajetória laboral.

Esses efeitos se manifestam desde os primeiros momentos da inserção institucional até as etapas finais da carreira, influenciando percepções e atitudes dos servidores em diferentes fases da vida funcional. Estudos indicam ausência de políticas sistemáticas de acolhimento, escuta e suporte desde os processos de ambientação até o estágio probatório e o período pré-aposentadoria (Orsiolli et al., 2025). Há também evidências de percepções menos favoráveis de QVT entre servidores com maior tempo de serviço e maior escolaridade, sugerindo desgaste acumulado e frustração com expectativas não atendidas. Além disso, ocupantes de cargos de chefia tendem a relatar níveis mais altos de QVT, possivelmente por conta de maior autonomia e reconhecimento, o que revela desigualdades internas na vivência institucional. Em contextos orientados por metas, é comum a desvalorização de aspectos subjetivos do trabalho, contribuindo para quadros de estresse, desmotivação e adoecimento (Amâncio et al., 2021; Kim & Lee, 2022).

No plano organizacional, a QVT tem se caracterizado por ações fragmentadas e desiguais entre órgãos públicos, com variações em termos de institucionalização, governança e continuidade (BID, 2024). Programas como o SIASS enfrentam limitações estruturais e de articulação, comprometendo sua efetividade e dificultando a integração entre áreas de saúde, planejamento e gestão de pessoas. A ausência de instâncias intersetoriais permanentes compromete a coordenação das ações, enquanto servidores lotados em regiões remotas ou em funções de apoio enfrentam maior precarização das condições de trabalho e menor acesso às iniciativas de QVT (Orsiolli et al., 2025).

Um ponto crítico adicional diz respeito à carência de sistemas padronizados de diagnóstico e monitoramento das condições laborais, o que compromete a construção de políticas baseadas em evidências. A limitação de dados consistentes dificulta a identificação de lacunas, o acompanhamento dos impactos e a promoção de ações preventivas (BID, 2024). Um exemplo emblemático dessa lacuna é a preparação para a aposentadoria, etapa que, embora reconhecida como sensível, ainda carece de políticas institucionais com abordagem psicossocial, de valorização do encerramento da trajetória e de transição gradual (França et al., 2013; Palmieri et al., 2024). Dessa forma, as principais fragilidades identificadas na temática incluem:

- **Tratamento periférico da QVT:** ausência de sua incorporação como eixo estruturante da política de gestão de pessoas.
- **Fragmentação das ações:** inexistência de estratégias integradas e contínuas voltadas ao bem-estar dos servidores.
- **Desigualdade interna de acesso:** maior precarização das condições de trabalho entre servidores de apoio, em localidades remotas ou com menor reconhecimento institucional.
- **Falta de instâncias intersetoriais de governança:** inexistência de espaços permanentes de articulação entre áreas de saúde, planejamento e gestão de pessoas.
- **Carência de dados sistematizados:** ausência de diagnósticos consistentes que sustentem o planejamento e o monitoramento das ações.
- **Despreparo para a aposentadoria:** políticas pontuais, com foco limitado em planejamento financeiro, e desarticuladas do apoio psicossocial necessário à transição.

Diante desses desafios, é fundamental fortalecer a aplicação das transversalidades estratégicas da política de gestão de pessoas: (i) **Governança Pública**, que deve assegurar a existência de instâncias intersetoriais permanentes, fomentar a articulação entre áreas como saúde, gestão de pessoas e planejamento, e garantir que as políticas de QVT sejam implementadas de forma coordenada, monitoradas com base em evidências e alinhadas às estratégias institucionais; (ii) **Transformação Digital e Integração dos Sistemas Estruturantes**, ampliando o acesso a serviços de atenção psicossocial, especialmente para servidores em regiões remotas ou com menor infraestrutura presencial; (iii) **Atualização Normativa e Consolidação Legislativa de Pessoal**, oferecendo respaldo legal e segurança institucional para a implementação de ações contínuas de cuidado e promoção da saúde; (iv) **Geração e Transparência de Evidências e Segurança de Dados,** condição essencial para mensurar impactos, monitorar indicadores e subsidiar decisões com base em dados consistentes; e (v) **Relações de Trabalho**, que reforçam o papel do diálogo institucional, da escuta ativa e da negociação como estratégias centrais para a valorização das pessoas e a pactuação de compromissos em torno da qualidade de vida no serviço público.

Reconhecer a QVT como tema estratégico de diagnóstico implica integrá-la à lógica do ciclo laboral, compreendendo-a como parte contínua da jornada funcional. A ambientação e o bem-estar, nesse contexto, devem compor um eixo integrado de suporte desde o ingresso até o encerramento da trajetória profissional. Sua efetiva institucionalização requer governança intersetorial, escuta qualificada e compromisso com uma gestão de pessoas mais humana, equitativa e orientada ao bem comum (Orsiolli et al., 2025; Kim & Lee, 2022).

A partir desse diagnóstico inicial sobre a realidade brasileira, torna-se relevante explorar experiências internacionais que adotam abordagens mais integradas da gestão de pessoas ao longo do ciclo laboral. A comparação com outros contextos pode oferecer subsídios valiosos para o aprimoramento das políticas nacionais, ao evidenciar diferentes arranjos institucionais, marcos normativos e práticas consolidadas que orientam a jornada funcional dos servidores públicos.

3.3. CICLO LABORAL EM OUTROS CONTEXTOS

Para complementar a análise sobre o ciclo laboral no setor público brasileiro, esta seção examina as **experiências internacionais** de gestão de pessoas em países que estruturam suas políticas a partir de uma perspectiva sistêmica, que abrange todas as etapas da trajetória funcional dos servidores públicos. Para isso, foram selecionados os países **Chile, Estados Unidos, Canadá, França, Portugal e Reino Unido** pela sua relevância institucional e visando contemplar a diversidade de contextos da administração pública. Esses países foram escolhidos por apresentarem experiências consolidadas em políticas de gestão de pessoas no setor público, com distintos níveis de maturidade e arranjos institucionais que refletem diferentes tradições administrativas. Essa seleção visa, portanto, oferecer um panorama amplo de práticas internacionais que possam dialogar tanto com os desafios atuais da administração pública no Brasil quanto com suas possibilidades de transformação institucional.

Inicialmente, cabe destacar que o **termo "ciclo laboral" não é comumente utilizado de forma explícita pelos governos dos**

países. Na maioria dos casos, as políticas de gestão de pessoas são estruturadas de maneira funcional — por temas como recrutamento, desempenho, desenvolvimento, saúde e valorização do trabalhador —, sem estarem necessariamente integradas sob uma nomenclatura unificada ou representadas por um modelo sistematizado. Além disso, essas informações costumam ser apresentadas de forma fragmentada, sem uma ordenação que reflita a lógica do ciclo de vida funcional do servidor, o que dificulta a visualização integrada de sua trajetória profissional.

Entre os países analisados, apenas o **Chile** faz referência explícita ao termo "ciclo laboral", conforme identificado no portal eletrônico da *Dirección Nacional del Servicio Civil*. O conceito é utilizado como referencial integrador para orientar diretrizes técnicas, normativas e materiais de apoio produzidos pela unidade nacional de gestão de pessoas. No entanto, apesar da adoção do termo, as informações permanecem organizadas de maneira dispersa, sem uma estrutura lógica clara ou uma representação visual que sistematize a articulação entre os diferentes temas.

Por outro lado, os **Estados Unidos** se destacam por adotar uma abordagem conceitualmente próxima, ainda que não utilizem explicitamente a expressão "ciclo laboral". Por meio do *Human Capital Framework* (HCF), desenvolvido pelo *Office of Personnel Management* (OPM), o país organiza, de forma integrada, os principais subsistemas de gestão de pessoas, com foco estratégico nas etapas de planejamento, desenvolvimento e retenção da força de trabalho. Essa estrutura parte do reconhecimento de que o desempenho institucional está diretamente relacionado à qualidade e à gestão das pessoas que compõem o serviço público.

O HCF é composto por quatro sistemas interconectados: (i) planejamento estratégico e alinhamento; (ii) gestão de talentos; (iii) cultura por desempenho; e (iv) avaliação e análise de dados. Essa arquitetura promove a articulação entre objetivos organizacionais e práticas de gestão de pessoas, com destaque para o foco em competências, diversidade, engajamento e avaliação contínua baseada em dados. Além disso, adota uma abordagem multinível, estruturando os subsistemas a partir de três perspectivas complementares: estratégica (alta liderança), operacional (gestores e RH) e do empregado (servidores e equipes).

Como aspectos positivos, o modelo norte-americano se destaca por sua visão sistêmica, orientada por resultados, e por valorizar o alinhamento entre políticas de pessoal e metas institucionais. No entanto, apesar de sua robustez técnica, o framework não contempla de forma explícita a trajetória funcional ao longo do tempo — do ingresso à aposentadoria — como propõe a lógica de ciclo laboral. Essa ausência limita a visualização longitudinal da experiência do servidor e sua relação com os marcos da permanência no serviço público.

Considerando que o uso explícito do termo "ciclo laboral" é limitado entre os países analisados, optou-se por realizar uma análise também dos grandes temas da gestão de pessoas presentes nas experiências internacionais no setor público. Essa abordagem permitiu identificar práticas consolidadas que, embora não estejam necessariamente organizadas sob um mesmo referencial, revelam padrões recorrentes e articulados no tratamento dos principais aspectos que compõem a área. Assim, a análise a seguir adota como referência os grandes temas da gestão de pessoas — **seleção e ingresso; carreiras; desempenho; desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho (QVT)** — à luz das experiências observadas nos países investigados.

A primeira análise consiste no tema de **Seleção e Ingresso** referente ao acesso às carreiras públicas nos países, tanto no que se refere ao ingresso inicial no serviço público quanto à ascensão aos cargos de liderança. De modo geral, a seleção está presente em todos os contextos analisados, embora seu desenho varie conforme o regime jurídico aplicável aos vínculos dos servidores com a administração pública. Ainda assim, observa-se uma convergência em torno de princípios que se baseiam em alguma medida no mérito e na garantia de equidade no acesso às posições públicas. Os **Estados Unidos** consideram o planejamento da força de trabalho como parte da sua estrutura de gestão de pessoal, com documento formal que orienta as agências federais a fazerem *Workforce Planning*, apesar de não mencionar nenhuma metodologia específica de dimensionamento da força de trabalho.

No que se refere às políticas de ingresso do servidor ao setor público — incluindo práticas de embarque, como acolhimento, socialização institucional, e períodos de confirmação no cargo, como o estágio probatório — observa-se uma presença menos frequente entre as informações públicas divulgadas nos portais institucionais dos países analisados, limitando a análise destas práticas nas políticas de gestão de pessoas.

Assim, no que tange à seleção e ingresso, nos Estados Unidos, o *Office of Personnel Management* (OPM) coordena um sistema de contratação que varia a depender do seu tipo. O **Chile** apresenta uma das experiências mais emblemáticas com o *Sistema de Alta Dirección Pública* (ADP), modelo de recrutamento técnico para cargos de liderança, que combina processo seletivo com instâncias independentes de avaliação. Na **França**, a seleção de servidores envolve processos padronizados e adaptados a diferentes categorias funcionais, com foco na identificação de competências específicas. No Canadá, o processo seletivo é orientado por critérios de mérito (processos seletivos) e diversidade, priorizando a inclusão de grupos sub-representados. Já em **Portugal**, os concursos públicos são geridos centralizadamente pela DGAEP, também baseados em mérito, assegurando transparência e padronização.

A segunda análise concentrou-se no tema de **Carreiras**, no qual se observou uma tendência comum entre os países analisados: a priorização de trajetórias mais flexíveis, que favoreçam a mobilidade funcional e o desenvolvimento contínuo dos servidores. Essa temática também abrange discussões sobre remuneração, critérios de progressão e promoção.

O **Chile** tem um sistema predominantemente baseado em posições, com alta flexibilidade e uso extensivo de contratos temporários. Existem elementos de carreira em cargos permanentes e na *Alta Dirección Pública*, mas não há um sistema nacional unificado de carreiras para todos os servidores públicos. O **Reino Unido** também se organiza por posições, com base em famílias de cargos e trilhas de carreira estruturadas por competências críticas.

Já **Portugal** adota como referência a *Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*, que define categorias, níveis remuneratórios e critérios de progressão baseados em tempo de serviço e desempenho. Houve a transformação de 1715 carreiras em 3 carreiras gerais, introdução de progressões e promoções baseadas na avaliação de desempenho (MPàF, 2022). Na **França**, o sistema é um exemplo clássico de modelo baseado em carreira. O ingresso ocorre, predominantemente, no início da trajetória profissional dos servidores públicos, por meio de concursos altamente competitivos.

O **Canadá** se destaca por adotar um modelo híbrido, com predominância do sistema baseado em posições, mas com elementos de carreira em áreas específicas ou por meio de classificações ocupacionais. Esse modelo busca equilibrar estabilidade, mobilidade, meritocracia e flexibilidade estruturas de posições articuladas a planos de mobilidade interna que incentivam o crescimento horizontal e vertical.

Com relação ao tema de **Desempenho**, de modo geral, observou-se a presença tanto de mecanismos de avaliação individual dos servidores quanto de mensuração de resultados organizacionais. Em **Portugal**, destaca-se o *Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública* (SIADAP), que abrange servidores, dirigentes e serviços públicos, com base em metas institucionais e individuais. A avaliação pode ser utilizada para fins remuneratórios (como o recebimento de adicionais), progressão na carreira, desligamento do serviço e também como critério para benefícios ou incentivos não remuneratórios, como licenças e estágios de estudo (Cavalcante, 2021).

No **Chile**, a avaliação por resultados é aplicada aos servidores e tem impacto direto nas decisões de progressão e formação. Nos **Estados Unidos**, a gestão de desempenho integra o *Human Capital Framework,* priorizando o alinhamento estratégico, o feedback contínuo e o reconhecimento de resultados. O **Canadá** adota modelos contínuos de avaliação voltados ao desenvolvimento de competências e à melhoria na entrega de serviços. Já no **Reino Unido**, o desempenho é critério para decisões de mobilidade, formação e sucessão, sendo articulado à gestão por talentos e à avaliação da capacidade institucional.

As referências (Cavalcante, 2021; ENAP, 2023) endossam o identificado anteriormente, indicando que a gestão de desempenho ainda representa um desafio significativo, sobretudo devido à sua fragmentação e à aplicação desigual entre diferentes carreiras e contextos institucionais. A coexistência de modelos, critérios e finalidades distintas compromete a coerência e a efetividade do tema, dificultando sua consolidação como instrumento estratégico de gestão de pessoas.

Em relação ao tema de **Desenvolvimento**, é evidente o esforço dos países analisados em institucionalizar processos contínuos de capacitação e formação. No **Chile**, destaca-se a criação da *Academia de Capacitación del Servicio Civil*, que oferece programas formativos para servidores de diferentes níveis, promovendo a profissionalização da administração pública. No **Reino Unido**, a política de desenvolvimento é conduzida pelo programa *Government Skills and Curriculum*, que organiza trilhas de aprendizagem alinhadas às competências de liderança e gestão estratégica. A **França** investe em programas de formação técnica e transversal, frequentemente associados a iniciativas de mentoria institucional.

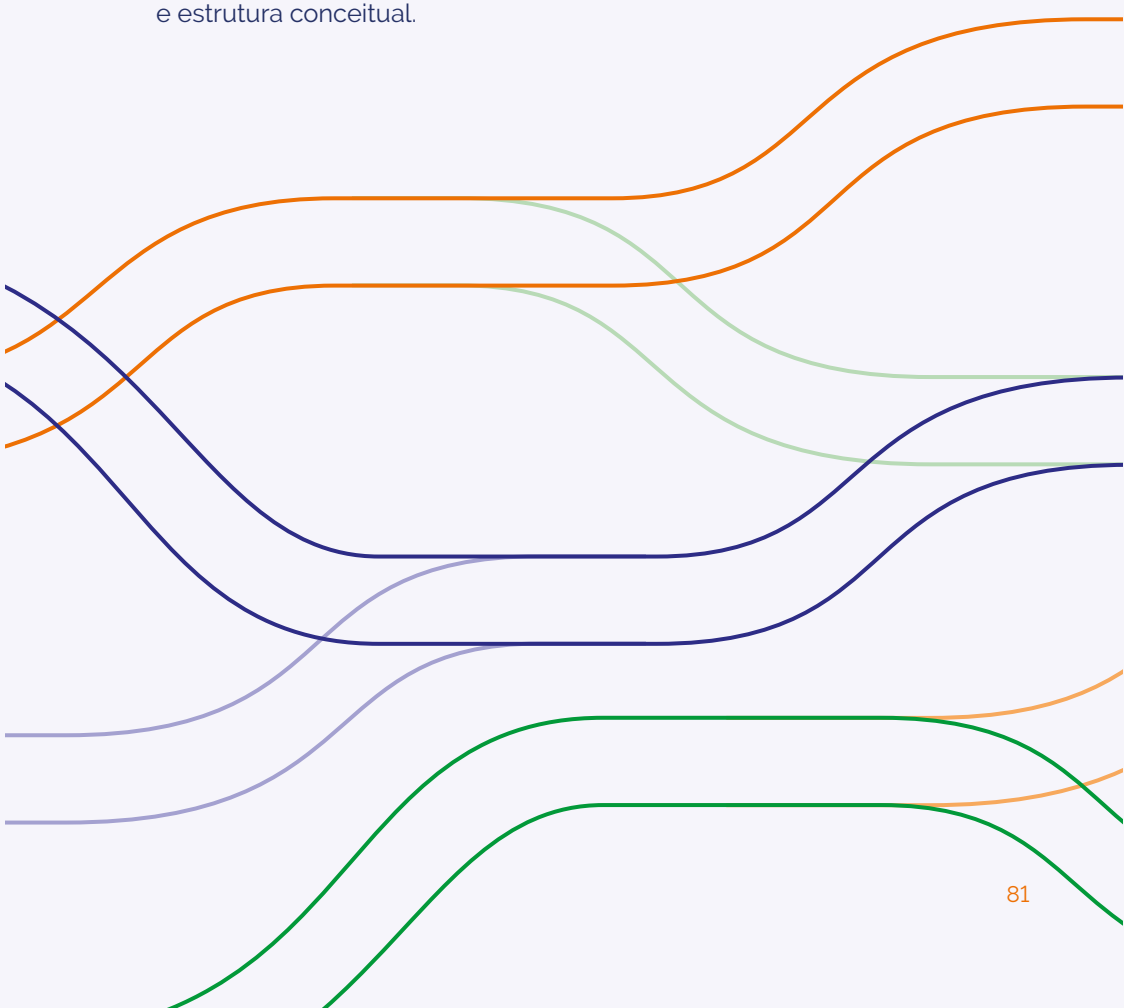
Nos **Estados Unidos**, o *Office of Personnel Management* (OPM) estabelece diretrizes nacionais de treinamento e desenvolvimento, articuladas aos sistemas de avaliação de desempenho e planejamento de sucessão. Já **Portugal** vincula a formação à progressão funcional, incentivando a qualificação como parte integrante da trajetória profissional no setor público.

Por fim, no que se refere à **QVT**, observa-se uma valorização crescente do bem-estar como dimensão estratégica da gestão pública. Nos **Estados Unidos**, o *Office of Personnel Management* (OPM) desenvolve programas abrangentes de apoio à saúde mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade no trabalho e promoção da diversidade e inclusão. No **Canadá**, diretrizes nacionais voltadas à construção de ambientes organizacionais saudáveis dão ênfase à prevenção de riscos psicossociais e à atenção à saúde mental. O **Chile** também investe em iniciativas institucionais voltadas ao bem-estar, com foco na inclusão e diversidade. Já na **França**, a QVT é tratada como dimensão transversal da gestão de pessoas, com destaque para ações voltadas à equidade e à valorização de grupos vulneráveis.

Portanto, as experiências internacionais analisadas demonstram avanços relevantes na estruturação de políticas de gestão de pessoas com enfoque estratégico e sistêmico. Ainda que o termo "ciclo laboral" não seja utilizado de forma recorrente, observa-se, em diversos países, a presença de elementos que cobrem, de maneira articulada, diferentes etapas da trajetória funcional dos servidores públicos.

Apesar desses avanços, nota-se que a maioria das experiências ainda apresenta certo grau de fragmentação entre os temas abordados, e raramente organiza as informações e políticas de forma a refletir uma lógica sequencial e integrada da jornada do servidor, como propõe o conceito de ciclo laboral. Isso pode limitar a compreensão da trajetória funcional como um processo contínuo, o que, por sua vez, impacta na coerência e na efetividade das ações de planejamento e desenvolvimento de pessoas.

Nesse sentido, as evidências e lacunas identificadas ao longo da análise — com base nos fundamentos teóricos, nas experiências internacionais e nas particularidades da gestão de pessoas no setor público brasileiro — ajudam a contextualizar e reforçar a relevância de se avançar em propostas que promovam uma abordagem mais integrada da trajetória funcional dos servidores. É nesse contexto que se insere o modelo referencial do ciclo laboral desenvolvido pela SGP, do MGI, que se institui como uma primeira tentativa de conceber um marco teórico orientador para a gestão de pessoas na administração pública federal. A seguir, apresentam-se seus principais fundamentos e estrutura conceitual.



3.4. APLICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MODELO REFERENCIAL DO CICLO LABORAL

Diante dos desafios estruturais enfrentados pelo SIPEC — como a fragmentação normativa, a baixa interoperabilidade entre sistemas, o uso ainda restrito de evidências na formulação de políticas e a fragilidade dos canais institucionais de diálogo —, torna-se evidente a necessidade de fortalecer a integração entre os diversos subsistemas de gestão de pessoas no setor público federal. Esses entraves comprometem a efetividade das ações e dificultam a construção de uma política pública de pessoal que seja estratégica, coordenada e alinhada às reais necessidades do Estado brasileiro.

Nesse cenário, emerge a proposta de construção de um modelo referencial do ciclo laboral, concebido como uma abordagem sistêmica para a gestão de pessoas. A ideia é organizar a trajetória funcional do servidor público em etapas interdependentes, que vão do ingresso até a aposentação, oferecendo uma visão integrada dos principais processos que marcam essa jornada. Essa perspectiva busca superar a fragmentação atual e favorecer a construção de políticas mais articuladas, responsivas e aderentes à lógica de permanência no serviço público.

Reconhecendo essa lacuna e partindo do entendimento de que o órgão central de gestão de pessoas da administração pública federal é a instância mais adequada para liderar e concretizar essa visão sistêmica da gestão de pessoas, a SGP iniciou, de forma pioneira, a construção teórica do modelo referencial do ciclo laboral. O primeiro delineamento dessa proposta foi apresentado no artigo intitulado "*Passos para a Construção e Compartilhamento de uma Visão Sistêmica sobre a Gestão de Pessoas e as Relações de Trabalho no Serviço Público Federal Brasileiro*", publicado em 2023 na Revista Gestão de Pessoas em Ação (RGPA), pela própria SGP do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SGP, 2023).

O modelo referencial do ciclo laboral, disposto no artigo ainda a ser publicado de Cardoso Jr. e Pedrosa (2025), integra uma estrutura conceitual mais ampla, composta também pela teoria de governo e pela visão sistêmica de gestão de pessoas. Essa construção teórica visa consolidar a gestão de pessoas como um eixo estratégico e estruturante das políticas públicas, conferindo-lhe maior centralidade nos processos decisórios de alto nível no âmbito governamental.

Embora essa centralidade de gestão de pessoas venha ganhando espaço nas produções acadêmicas e em algumas agendas institucionais, especialmente no setor público, ainda é necessário reforçar sua importância de forma sistemática. Em muitos contextos, a gestão de pessoas segue sendo tratada como uma função meramente administrativa e operacional, desvinculada dos processos de formulação de políticas, da alocação estratégica de recursos e da condução de reformas institucionais (OECD, 2022). Reforçar esse posicionamento significa avançar na construção de um modelo de administração pública orientado para resultados, para o desenvolvimento da capacidade estatal e para a valorização das pessoas como agentes essenciais na entrega de valor público.

Outro elemento da proposta desenvolvida pela SGP é a incorporação da teoria de governo, o que enriquece substancialmente a compreensão do papel estratégico da unidade de gestão de pessoas no âmbito do setor público. Tradicionalmente, esse papel é interpretado a partir de uma lógica herdada do setor privado, que tende

a tratar as pessoas como recursos escassos a serem gerenciados em função de metas organizacionais predefinidas. Tal abordagem, embora útil em certos contextos, frequentemente negligencia a relação entre a gestão de pessoas e as especificidades do ambiente organizacional público, especialmente no que diz respeito à dinâmica político-institucional do Estado.

Ao adotar a teoria de governo como fundamento, a proposta reconhece que o Estado não deve ser concebido como um ator homogêneo e racional, mas como um espaço de interação contínua entre múltiplos interesses, escalas e temporalidades. Essas interações são marcadas por disputas, contradições e negociações permanentes, que desafiam abordagens lineares ou excessivamente normativas de gestão. Para lidar com essa complexidade, o modelo referencial do ciclo laboral integra referenciais como o Triângulo de Governo, de Carlos Matus, o qual oferece uma lente mais adequada à realidade pública ao articular as dimensões política, técnica e gerencial da ação governamental.

Paralelamente à fundamentação teórica, observa-se que o processo de construção do ciclo laboral também se ancorou nas experiências profissionais dos autores envolvidos — em sua maioria, servidores públicos federais com trajetórias consolidadas nas áreas de economia, planejamento governamental e gestão de pessoas. Esse repertório prático, forjado ao longo de anos de atuação no setor público, conferiu à proposta um caráter empírico valioso, permitindo que o modelo emergisse não apenas como uma abstração conceitual, mas como uma resposta concreta aos desafios cotidianos da administração pública, ampliando sua aderência à realidade institucional e sua aplicabilidade nos diversos contextos organizacionais do Estado.

Assim, o **modelo do ciclo laboral proposto pelo MGI organiza a trajetória funcional do servidor em seis grandes etapas**, que articulam os principais processos de gestão de pessoas ao longo do tempo. Essas etapas representam os momentos-chave da permanência do servidor no setor público e expressam uma visão sistêmica da gestão da força de trabalho, orientada pela lógica de ciclo de vida funcional. Para facilitar a compreensão da proposta, a Figura 1 apresenta a representação visual mais atual do modelo.

Figura 1. Ciclo Laboral do Setor Público Brasileiro - SGP/SRT 2023-2026



Fonte: Cardoso Jr. & Pedrosa (2025).

Apesar da ilustração contribuir para a comunicação dos principais elementos estruturantes, trata-se de uma simplificação gráfica que não abarca, em sua totalidade, a complexidade e as interações dinâmicas entre as etapas e os subsistemas envolvidos. Essa representação visual, portanto, poderá ser continuamente aprimorada até que se alcance uma forma mais fiel e abrangente do modelo.

Por fim, destaca-se que o ciclo laboral, tal como concebido, representa um avanço na construção de uma política de gestão de pessoas mais estratégica, integrada e responsiva às demandas contemporâneas do Estado brasileiro. A partir dessa concepção inicial, desenvolve-se uma revisão crítica e propositiva do modelo, fundamentada em achados empíricos, nas limitações identificadas e nas possibilidades de aprimoramento conceitual e estrutural. As reformulações propostas visam ampliar a integração entre as etapas do ciclo e qualificar a atuação do órgão central na coordenação da política de pessoal. Na próxima seção, apresenta-se a proposição de aperfeiçoamento do modelo referencial do ciclo laboral.



4. PROPOSIÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DO MODELO REFERENCIAL DO CICLO LABORAL

Com base nos achados da Seção 3, realiza-se a seguir uma análise crítica do modelo referencial do ciclo laboral originalmente concebido pelo MGI, com ênfase em seus limites de estruturação interna e com o objetivo de torná-lo mais aderente a uma gestão estratégica de pessoas, mesmo que não inteiramente compatível com a realidade brasileira. A partir dessa revisão, delineia-se a proposta de reorganização conceitual e estrutural do modelo, orientada por um conjunto de premissas, fundamentos conceituais e escolhas metodológicas que buscam ampliar sua aplicabilidade, coerência interna e potencial estratégico como instrumento de gestão de pessoas. A nova configuração será detalhada na próxima seção.

4.1. REVISÃO CRÍTICA E REESTRUTURAÇÃO DA PROPOSTA INICIAL

Ainda que a proposta do MGI represente um marco na consolidação de uma abordagem sistêmica para a gestão de pessoas, o processo de formulação do ciclo também foi acompanhado de uma análise crítica dos seus limites e potencialidades. A partir dos achados da Seção 3 do presente estudo, identificaram-se limitações na estrutura proposta, especialmente na **sequência adotada para alguns momentos da trajetória funcional**. Essas constatações motivaram a revisão da proposta original, com vistas a fortalecer a coerência interna do modelo e alinhar sua organização a uma visão mais integrada e estratégica de gestão de pessoas no setor público.

Com base nesse diagnóstico, propôs-se uma reorganização conceitual e estrutural das etapas do ciclo laboral. A nova versão busca conferir maior clareza, racionalidade e aderência à atuação estratégica do órgão central de gestão de pessoas, reunindo temas correlatos em fases integradas e reorganizando a trajetória de forma mais alinhada à sequência lógica da experiência funcional no serviço público. As mudanças envolveram: (i) **a alteração da ordem sequencial, reforçando a lógica temporal das políticas de gestão de pessoas na continuidade da jornada funcional**; e (ii) **a redefinição dos títulos das etapas, com nomenclaturas mais diretas e sintéticas.**



PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

A primeira etapa, **Planejamento da Força de Trabalho**, manteve sua nomenclatura e posicionamento, visto que se trata do ponto de partida lógico de qualquer política de gestão de pessoas. Essa etapa compreende os processos de planejamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho, incluindo o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), os processos de recrutamento por concursos e seleções, as diretrizes de diversidade e inclusão e as movimentações internas. Seu foco central está na antecipação de demandas necessárias ao alcance dos objetivos institucionais.

CARREIRAS, CARGOS, PROGRESSÃO E PROMOÇÃO

Por sua vez, a segunda etapa passou a ser denominada **Carreiras, Cargos, Progressão e Promoção**, anteriormente posicionada como quarta etapa. A antecipação dessa fase decorre do entendimento de que o desenho das carreiras e das estruturas de cargos é elemento estruturante para a gestão de pessoas, devendo ocorrer previamente à alocação dos servidores. Ao tratar de temas como racionalização do sistema de carreiras, equidade nas estruturas de cargos e governança das carreiras transversais, essa etapa orienta a organização da força de trabalho, viabiliza o alinhamento dos perfis profissionais às necessidades institucionais e estabelece os mecanismos de desenvolvimento funcional e reconhecimento ao longo da trajetória.

ALOCAÇÃO, AMBIENTAÇÃO E BEM-ESTAR

A terceira etapa, **Alocação, Ambientação e Bem-Estar**, incorpora explicitamente o conceito de alocação, reforçando a necessidade de que, uma vez estruturado o sistema de carreiras, os servidores sejam corretamente posicionados nas unidades e funções alinhadas às suas competências e às demandas institucionais. Além disso, essa fase contempla o acompanhamento inicial da jornada laboral, por meio de ações de ambientação, integração, fortalecimento do clima organizacional, estágio probatório, bem como políticas de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho. Sua posição logo após a etapa de carreiras reflete a lógica de que a alocação se dá sobre uma estrutura previamente organizada e planejada.

DESENVOLVIMENTO E DESEMPENHO PROFISSIONAL

Na sequência, a quarta etapa, **Desenvolvimento e Desempenho Profissional**, mantém seu protagonismo como eixo estruturante da permanência dos servidores. O título da etapa foi ajustado — anteriormente denominado "Desenvolvimento e Desempenho de Pessoas" — para uma formulação mais direta e aderente às práticas de gestão, reforçando o foco no desenvolvimento profissional enquanto dimensão central da trajetória funcional. Esta fase reúne os processos de formação, capacitação, desenvolvimento de lideranças, gestão do desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho. Sua centralidade decorre da compreensão de que a qualificação contínua, aliada a sistemas de avaliação robustos e justos, é essencial para assegurar tanto o crescimento dos indivíduos quanto o alcance dos resultados organizacionais.

REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E RECOMPENSAS NÃO PECUNIÁRIAS

A etapa de **Remuneração, Benefícios e Recompensas não Pecuniárias** permaneceu como quinta fase, mantendo seu título e posição no ciclo laboral. Essa decisão reflete o entendimento de que as políticas remuneratórias, os benefícios e os mecanismos de reconhecimento não pecuniário devem estar ancorados em estruturas de carreiras bem definidas, em sistemas de desenvolvimento profissional consistentes e em processos de avaliação de desempenho que garantam justiça e equidade. Esse posicionamento fortalece a vinculação entre remuneração, mérito, desenvolvimento e sustentabilidade fiscal.

APOSENTAÇÃO E DESLIGAMENTO

Por fim, a etapa de **Aposentação e Desligamento** mantém-se como fase conclusiva do ciclo laboral — com o título levemente simplificado —, mas passa a incorporar, de forma mais explícita, ações antecipatórias, que se iniciam ainda durante a fase de permanência funcional. Embora o modelo anterior já contemplasse dimensões como preparação para aposentadoria, apoio psicossocial e reconhecimento institucional, a reformulação enfatiza que essas ações devem ser planejadas de forma antecipada e tratadas como parte integrante da trajetória funcional, e não como eventos isolados do momento final.

Essa abordagem reforça uma gestão mais proativa e contínua do encerramento da vida funcional, com foco em quatro eixos principais: (i) **preparação para aposentadoria**, contemplando ações de suporte psicossocial e planejamento para a transição de vida; (ii) **transferência de conhecimento**, que visa preservar a memória institucional e assegurar a continuidade das funções críticas; (iii) **relacionamento e valorização**, fortalecendo o vínculo institucional e reconhecendo a contribuição dos servidores ao longo da carreira; e (iv) **conformidade previdenciária**, assegurando que os processos de desligamento estejam alinhados às normas e aos requisitos legais do regime previdenciário, evitando riscos e garantindo segurança jurídica tanto para a administração quanto para os servidores.

Essa nova sequência busca refletir com mais precisão a jornada funcional do servidor, conferindo maior coerência interna e reforçando o papel estratégico da gestão de pessoas ao longo do ciclo laboral. A seguir, apresenta-se um quadro comparativo entre a proposta original e a versão reformulada do ciclo laboral, com destaque para as alterações na nomenclatura, na ordem e na composição das etapas.

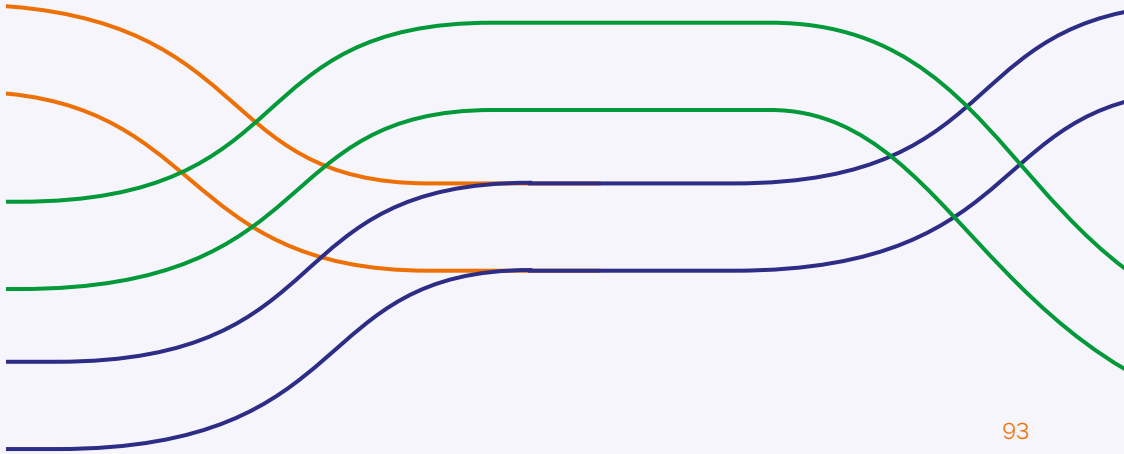


Tabela 3. Comparativo das etapas do ciclo laboral



Dimensões do Ciclo Laboral (Versão Reformulada):

1. PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Fases do Ciclo Laboral (Proposta Original/MGI):
1. Planejamento da força de trabalho.

Observações sobre a mudança:
Etapa **mantida**: sem alterações de conteúdo ou posicionamento.



Dimensões do Ciclo Laboral (Versão Reformulada):

2. CARREIRAS, CARGOS, PROGRESSÃO E PROMOÇÃO

Fases do Ciclo Laboral (Proposta Original/MGI):
2. Ambientação e Bem-Estar.

Observações sobre a mudança:
Etapa **reposicionada**: passou de quarta para segunda etapa, considerando que a definição de carreiras, estrutura de cargos, critérios de progressão e promoção antecede e fundamenta tanto a alocação quanto o desenvolvimento profissional, além de estruturar os mecanismos de gestão da força de trabalho.



Dimensões do Ciclo Laboral (Versão Reformulada):

3. ALOCAÇÃO, AMBIENTAÇÃO E BEM-ESTAR

Fases do Ciclo Laboral (Proposta Original/MGI):
3. Desenvolvimento e Desempenho de Pessoas.

Observações sobre a mudança:
Etapa **reposicionada** e com escopo **ampliado**: inclui, de forma explícita, a função de **alocação**, reconhecendo que o adequado posicionamento dos servidores é um momento chave da entrada na organização e um fator determinante para o sucesso da ambientação, integração, bem-estar e desempenho futuro.



Dimensões do Ciclo Laboral (Versão Reformulada):

4. DESENVOLVIMENTO E DESEMPENHO PROFISSIONAL

Fases do Ciclo Laboral (Proposta Original/MGI):
4. Carreiras e Cargos, Progressão e Promoção

Observações sobre a mudança:
Etapa **reposicionada** e **renomeada**: título alterado para refletir melhor seu conteúdo, reforçando a centralidade das práticas de desenvolvimento profissional e de gestão do desempenho ao longo da permanência funcional.

Dimensões do Ciclo Laboral (Versão Reformulada):

5. REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E RECOMPENSAS NÃO PECUNIÁRIAS

Fases do Ciclo Laboral (Proposta Original/MGI):
5. Remuneração, Benefícios e Recompensas Não-Pecuárias.

Observações sobre a mudança:
Mantida quanto ao **conteúdo** e à **posição**: preserva-se o entendimento de que a política remuneratória deve dialogar com o desenvolvimento profissional e a trajetória funcional dos servidores.

Dimensões do Ciclo Laboral (Versão Reformulada):

6. APOSENTAÇÃO E DESLIGAMENTO

Fases do Ciclo Laboral (Proposta Original/MGI):
6. Aposentação, Pensões e Desligamentos.

Observações sobre a mudança:
Mantida como etapa conclusiva: título simplificado.

Essas reformulações foram concebidas com o objetivo de ampliar a integração entre as etapas do ciclo laboral e qualificar a atuação do órgão central na coordenação da política de pessoal. A seguir, apresenta-se a proposição de aperfeiçoamento do modelo referencial do ciclo laboral.

4.2. PREMISSAS DO MODELO

A construção de modelos conceituais e operacionais requer a definição clara de premissas que orientem suas escolhas metodológicas e estruturais. As premissas funcionam como fundamentos que garantem coerência interna, consistência teórica e aplicabilidade prática ao modelo proposto. Elas ajudam a explicitar os limites de validade do modelo, suas intenções analíticas e seus princípios orientadores, favorecendo o alinhamento com a realidade que se pretende representar ou transformar.

A proposta de aperfeiçoamento do modelo de ciclo laboral segue as premissas do modelo referencial elaborado pelo MGI, reconhecendo que o ciclo deve ser dinâmico, integrado e multidimensional. A seguir, apresentam-se essas quatro premissas:

i. **O ciclo laboral é dinâmico:** as fases não são estanques e podem se interrelacionar de diversas formas. Por essa razão, não há uma ordem única ou definitiva de organização entre as etapas — a sequência proposta visa refletir uma lógica funcional, mas reconhece que diferentes trajetórias e contextos institucionais podem demandar percursos distintos.

ii. **A jornada profissional é individual:** cada servidor/servidora tem sua própria trajetória, com experiências e necessidades específicas em cada fase do ciclo laboral;

iii. **A gestão de pessoas deve ser integrada:** as políticas e práticas de gestão de pessoas devem considerar a interconexão entre as fases do ciclo laboral, buscando atender às necessidades dos servidores/servidoras e da organização de forma holística;

iv. **O ciclo laboral é multidimensional:** ele se manifesta e é percebido de maneiras distintas, dependendo da perspectiva que se adota: a do indivíduo, a da gestão e a da organização como um todo (Cardoso Jr. & Pedrosa, 2025).

Além dessas premissas, o presente trabalho incorpora contribuições conceituais e metodológicas extraídas da literatura nacional e internacional sobre o *Employee Life Cycle* (ELC), que fundamentam outras premissas adotadas no modelo, quais sejam:

v. **O ciclo deve refletir ações práticas e estruturantes**: a estruturação do modelo adotado busca evidenciar o papel dos sistemas de gestão de pessoas de forma alinhada à experiência funcional do servidor. Com isso, busca-se mapear a aplicação concreta e estratégica de políticas relacionadas ao planejamento da força de trabalho, desenvolvimento, bem-estar, carreira e aposentadoria. Embora se reconheça que essas fases são interdependentes, muitas vezes sobrepostas e nem sempre implementadas de forma linear na prática institucional, a proposta do modelo busca simplificar a realidade para fins analíticos, oferecendo uma representação visual e conceitual palatável que contribua para o aprimoramento das políticas públicas. Essa abordagem permite fomentar reflexões e promover ajustes em programas e ações governamentais vigentes, ao mesmo tempo em que reforça a necessidade de uma atuação estratégica e articulada por parte do órgão central de gestão de pessoas — mesmo que algumas dimensões ainda estejam distantes da realidade atual.

vi. **O ciclo deve ser atualizado:** o modelo de ciclo laboral deve ser revisto periodicamente para incorporar novas normas, diretrizes e mudanças. Em um contexto de transformações constantes na gestão pública, é essencial que o ciclo se mantenha como referência técnica estável, mas flexível o suficiente para acompanhar evoluções diversas.

vii. **O ciclo deve dar suporte à continuidade de políticas de Estado:** propõe-se que o modelo funcione como um instrumento de apoio a ações de governo de longo prazo, contribuindo para a consolidação de políticas públicas sustentáveis na área de gestão de pessoas. Ao oferecer uma estrutura conceitual e visual clara, o ciclo pode garantir a continuidade de agendas estratégicas, mesmo diante de mudanças de liderança, reorganizações administrativas ou alternâncias de governo.

4.3. MODELO PROPOSITIVO DO CICLO LABORAL

O modelo do ciclo laboral proposto oferece uma visão abrangente da trajetória funcional do servidor público, articulando as fases de sua jornada com os subsistemas de gestão de pessoas. Ao evidenciar como cada subsistema atua em diferentes momentos da trajetória, o modelo facilita uma compreensão quase intuitiva das ações institucionais e dos marcos de transição entre etapas, de acordo com o estágio ocupacional do indivíduo.

Essa abordagem, inspirada pela lógica de um diagrama de Gantt, ilustra uma distribuição temporal das dimensões, favorecendo uma visão integrada tanto para o planejamento estratégico das políticas de pessoal, quanto para a identificação de pontos críticos e oportunidades de intervenção ao longo do ciclo laboral. As figuras a seguir apresentam o modelo proposto.

Figura 2. Modelo Propositivo do Ciclo Laboral - Princípios



Figura 3. Modelo Propositivo do Ciclo Laboral - Dimensões e Subdimensões



Figura 4. Modelo Propositivo do Ciclo Laboral - Transversalidades

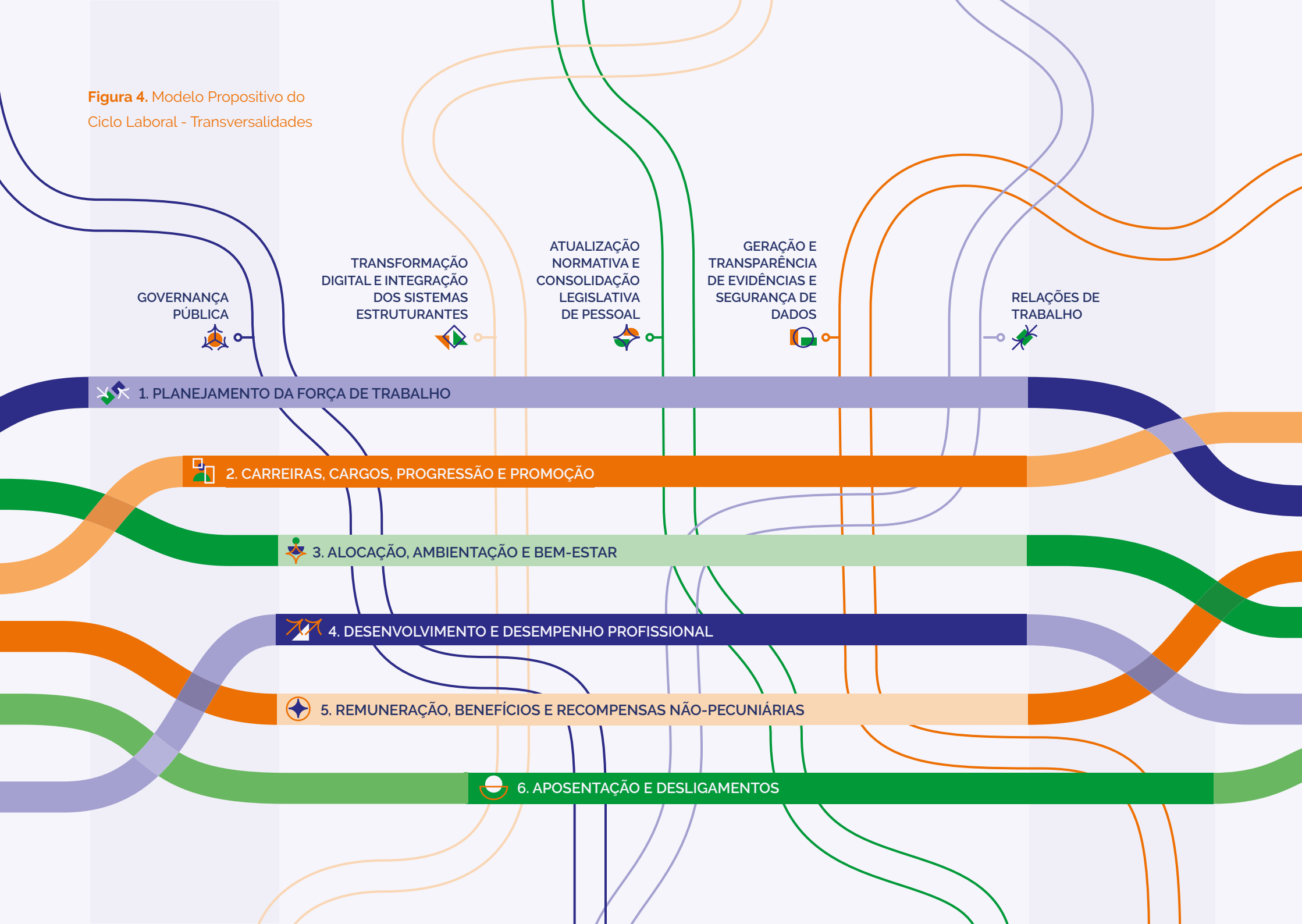


Figura 5. Modelo Propositivo do Ciclo Laboral - Panorama Temporal



COMPONENTES DO MODELO PANORÂMICO DO CICLO LABORAL

1. **Princípios:** A Figura 2 representa os princípios do ciclo laboral, que são os fundamentos e diretrizes que orientam a atuação de órgãos, entidades e agentes públicos em todas as práticas relacionadas à gestão de pessoas. A maioria dos princípios apresentados foram originalmente propostos no modelo referencial elaborado por Cardoso Jr. e Pedrosa (2025). No modelo propositivo foram realizadas algumas alterações, conforme indicado na Tabela 4 adiante.

2. **Dimensões:** As dimensões do ciclo, apresentadas na Figura 3, são nomeadas conforme os principais sistemas de gestão de pessoas — **Planejamento da Força de Trabalho; Carreiras, Cargos, Progressão e Promoção; Alocação, Ambientação e Bem-Estar; Desenvolvimento e Desempenho Profissional; Remuneração, Benefícios e Recompensas não Pecuniárias; e Aposentação e Desligamento** — e organizadas ao longo de um eixo horizontal, indicando os momentos em que cada subsistema tem maior incidência na trajetória do servidor. A sobreposição das dimensões representa a interconexão e transversalidade das ações, reconhecendo que elas atuam de forma simultânea e articulada.

3. **Subdimensões:** As subdimensões do modelo, também apresentadas na Figura 3, correspondem a **políticas**, **processos** e **práticas** estruturadas vinculadas a cada uma das dimensões do ciclo. Seus nomes não fazem referência a ações pontuais, programas ou iniciativas específicas de determinados governos ou períodos, mas a responsabilidades normatizadas e inerentes à atuação dos sistemas de gestão de pessoas. Na representação gráfica do modelo, as subdimensões são distribuídas ao longo das dimensões. Embora apresentadas em sequência, essa disposição não indica uma ordem hierárquica ou de importância, mas sim um conjunto contínuo e integrado.

4. **Transversalidades:** A Figura 4 apresenta as transversalidades, ou seja, eixos estratégicos que permeiam e influenciam todas as dimensões e subdimensões do modelo. São elas: (i) **Governança Pública**, (ii) **Transformação Digital e Integração dos Sistemas Estruturantes**, (iii) **Atualização Normativa e Consolidação Legislativa de Pessoal,** (iv) **Geração e Transparência de Evidências e Segurança de Dados** e (v) **Relações de Trabalho**. Essas transversalidades oferecem sustentação normativa, tecnológica, informacional e relacional para o funcionamento integrado do ciclo laboral.

5. **Temporalidade:** A Figura 5 representa a dinamicidade e continuidade do ciclo laboral. Como indicado na análise da literatura, especialmente com base na tipologia de Beer et al. (1984) — *inflow, internal flow* e *outflow* —, o modelo organiza o ciclo laboral em três grandes macroestágios: **entrada**, **permanência** e **saída**. Essa estrutura foi adaptada à realidade do serviço público e é representada por setas conectadas, simbolizando a trajetória contínua do servidor ao longo de sua vida funcional. Sob a

perspectiva individual, os servidores podem vivenciar diferentes fases de forma não linear, com entradas, reingressos ou vivências múltiplas em diferentes subsistemas ao longo da carreira. Já sob a ótica organizacional, o ciclo se repete continuamente para diferentes grupos e servidores, exigindo gestão permanente e adaptável. Além disso, a saída também retroalimenta a entrada, à medida que eventos como aposentadorias e desligamentos subsidiam o planejamento da força de trabalho, permitindo antecipar necessidades de reposição e reorganização institucional.

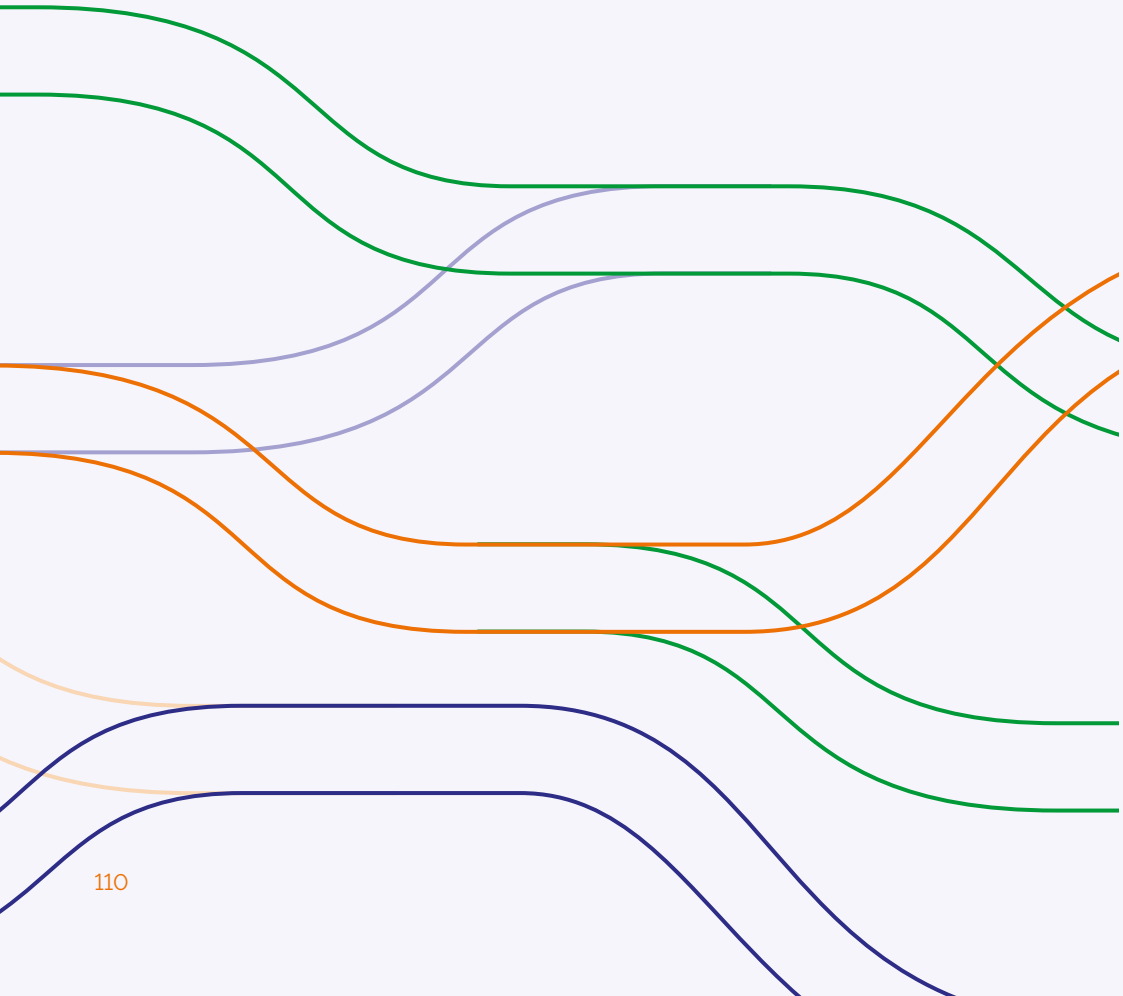


Tabela 4. Comparativos dos princípios do ciclo laboral

Princípio (Versão modelo propositivo):
DEMOCRACIA

Princípios (Versão modelo referencial):
Democracia e Cooperação.

Observações e justificativas de mudança:
Princípio "Democracia" mantido e conteúdo de "Cooperação" incorporado, entendido como valor constitucional que orienta não apenas a participação coletiva, mas também a cooperação e a corresponsabilidade institucional. A atuação conjunta entre servidores e órgãos passa a ser compreendida como desdobramento prático do princípio democrático, promovendo decisões integradas, dialógicas e mais duradouras.

Princípio (Versão modelo propositivo):
DIVERSIDADE E EQUIDADE

Princípios (Versão modelo referencial):
Diversidade e Equidade.

Observações e justificativas de mudança:
Princípio "Diversidade" mantido e conteúdo de "Equidade" incorporado por proximidade temática.

Princípio (Versão modelo propositivo):

AUTONOMIA BUROCRÁTICA

Princípio (Versão modelo referencial):
Estabilidade.

Observações e justificativas de mudança:
Substituído. Entende-se que o objetivo principal da estabilidade é garantir a autonomia burocrática. Deixar "estabilidade" como um princípio pode ter dois efeitos negativos: impedir sua aderência por governantes mais à direita do espectro político-ideológico e bloquear discussões legítimas sobre regimes de vínculo de acordo com as transformações da sociedade, sempre atendendo ao interesse da administração pública.

Princípio (Versão modelo propositivo):

VALOR PÚBLICO

Princípio (Versão modelo referencial):
Capacitação.

Observações e justificativas de mudança:
Substituído. Entende-se que a capacitação não é um fim em si mesmo, nem um benefício do servidor. A qualificação profissional é um caminho necessário para promover o melhor desempenho dos servidores, levando a maior geração de valor público. O princípio, portanto, é a geração de valor público.

Princípio (Versão modelo propositivo):

AUTONOMIA SINDICAL

Princípio (Versão modelo referencial):
Autonomia Sindical.

Observações e justificativas de mudança:
Mantido.

Princípio (Versão modelo propositivo):

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Princípio (Versão modelo referencial):
Não consta no modelo referencial.

Observações e justificativas de mudança:
Novo princípio proposto. A eficiência, enquanto princípio constitucional da administração pública, compreendida em alinhamento com a eficácia, ambos orientados à obtenção de resultados. Essa perspectiva conjunta envolve não apenas o uso adequado e racional dos recursos públicos, mas também a capacidade de gerar valor público de forma efetiva e sustentável.

Com base nos conteúdos do modelo referencial e nas alterações propostas, os princípios do ciclo laboral são assim definidos:



DEMOCRACIA

Princípio constitucional que orienta a administração pública pela busca do consenso e da participação coletiva, fundamentada na valorização da escuta, da cooperação e da corresponsabilidade institucional. Pressupõe a atuação colaborativa entre servidores, cidadãos e órgãos, substituindo a lógica da competição por modelos mais integradores e dialógicos. Promove decisões mais duradouras e aderentes à realidade socioeconômica do país, fortalecendo a legitimidade e a efetividade das políticas públicas (Brasil, 1988; Ohlweiler, 1999).



DIVERSIDADE E EQUIDADE

Promoção da inclusão e do equilíbrio na composição da força de trabalho no serviço público, de forma a refletir o perfil sociodemográfico do país e assegurar igualdade de oportunidades (Timóteo, 2023).



AUTONOMIA BUROCRÁTICA

Liberdade para atuar com independência técnica e profissional, livre de interferências políticas ou pessoais indevidas, garantindo a tomada de decisões pautadas em critérios técnicos, legais e éticos, com foco no fortalecimento das instituições e do Estado (Carpenter, 2001).



EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Utilização racional e estratégica dos recursos disponíveis, aliando economia e agilidade à capacidade de alcançar resultados concretos, com foco na qualidade e efetividade dos serviços prestados à sociedade (Alcantara, 2009; Brasil, 1988, art. 37).



VALOR PÚBLICO

Foco na entrega de resultados concretos e relevantes para a sociedade, por meio de ações alinhadas às necessidades e ao interesse público, promovendo utilidade social e bem-estar (Brasil, 2017, art. 2).



AUTONOMIA SINDICAL

Liberdade para organização e representação sindical, essencial para a defesa dos direitos dos trabalhadores do setor público (Brasil, 2017, art. 8; Centeio, 2021).

Com os elementos gráficos do ciclo descritos, **os tópicos a seguir aprofundam a análise das dimensões que compõem o ciclo laboral**, explorando suas respectivas subdimensões, finalidades e os principais desafios de implementação, considerando a realidade brasileira. Cada dimensão representa um momento específico da trajetória funcional, articulando objetivos estratégicos da gestão de pessoas com as subdimensões que lhe dão sustentação. Ao evidenciar essas conexões, o modelo permite identificar não apenas o que deve ser feito em cada etapa, mas também os obstáculos recorrentes à sua efetivação, como lacunas normativas, fragmentação de responsabilidades, escassez de dados ou limitações na capacidade operacional dos órgãos.

4.3.1. PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

A dimensão de **Planejamento da Força de Trabalho** é o ponto de partida do ciclo laboral e envolve o conjunto de práticas, sistemas e instrumentos voltados à análise preditiva das necessidades de pessoal, à racionalização de vínculos de ingresso e à gestão estratégica da composição da força de trabalho. Trata-se de uma etapa crítica para garantir que os órgãos e entidades contem com o perfil e o quantitativo de servidores adequados às suas entregas institucionais, no tempo e local certos, com base em dados consistentes e critérios objetivos.

A subdimensão **Dimensionamento da Força de Trabalho** (DFT) trata do principal instrumento técnico da dimensão permitindo estimar, com base em métodos quantitativos e qualitativos, o número ideal de servidores necessário à execução das atividades finalísticas e de apoio. Sua aplicação visa promover maior racionalidade na reposição de pessoal, subsidiar decisões sobre concursos e movimentações, e permitir o alinhamento da capacidade instalada às prioridades das políticas públicas. A adoção de uma metodologia de DFT cientificamente validada e respaldada por diretrizes unificadas é imprescindível para orientar esse processo nos órgãos, assegurando que a quantidade e o perfil das vagas estejam alinhados à realidade e às necessidades institucionais específicas (Serrano et al., 2018).

Como elo entre o dimensionamento e a entrada de novos servidores, a subdimensão **Concursos e Seleções** concentra-se nas estratégias e processos destinados à atração e seleção de candidatos para vagas no serviço público. No âmbito externo, abrange a comunicação de informações essenciais dos concursos, como a justificativa da seleção, número de vagas, requisitos, etapas e cronograma. Internamente, envolve a elaboração do edital, a aplicação das provas e a divulgação dos resultados. Para garantir a efetividade do processo, é fundamental que ele seja cuidadosamente planejado, com o envolvimento de comissões qualificadas e instituições organizadoras experientes, a fim de evitar desperdício de recursos, atrasos na contratação e, sobretudo, a seleção de candidatos com perfis inadequados às funções previstas. Aqui, políticas de ingresso mais modernas também podem ser discutidas. A adoção de métodos avaliativos mais flexíveis e aderentes aos cargos — como provas práticas, discursivas, entrevistas e seleção por competências — tem o potencial de qualificar ainda mais os processos de admissão (Brito et al., 2025).

A subdimensão **Política de Diversidade e Inclusão** complementam o quadro ao tratar de estratégias, diretrizes e ações adotadas para promover a valorização das diferenças e garantir a participação equitativa de grupos historicamente sub-representados ou discriminados no ambiente organizacional. Neste sentido, a consolidação de políticas de cotas, a exigência de representatividade racial nos cargos de direção e o combate às desigualdades estruturais no acesso ao serviço público são medidas essenciais para construir uma força de trabalho que reflita a diversidade da sociedade brasileira. Avançar nessa agenda exige o fortalecimento dos mecanismos de coleta e monitoramento de dados, a definição de metas e a revisão dos critérios de ingresso com base em evidências e justiça social (República.org, 2024; Timóteo, 2023).

Por fim, o planejamento eficaz da força de trabalho requer o fortalecimento das políticas de **Movimentação de Pessoal,** subdimensão que deve visar mecanismos de mobilidade técnica e interinstitucional que permitam realocar servidores de forma

estratégica, suprir lacunas temporárias e otimizar o uso de competências instaladas (Serrano et al., 2018). Atualmente, a inexistência de sistemas integrados, interoperáveis e com dados atualizados compromete a capacidade de planejar com precisão as necessidades de pessoal e responder a mudanças estruturais de forma tempestiva.



4.3.2. CARREIRAS, CARGOS, PROGRESSÃO E PROMOÇÃO

A dimensão de **Carreiras, Cargos, Progressão e Promoção** representa um dos pilares mais sensíveis e estratégicos da gestão de pessoas, por sua capacidade de estruturar percursos funcionais sustentáveis, promover justiça organizacional e induzir comportamentos alinhados ao interesse público (Perry & Hondeghem, 2008). Abrange três subdimensões fundamentais: **Racionalização do Sistema de Carreiras e Cargos, Gestão da Equidade nas Estruturas de Carreira** e **Governança de Carreiras Transversais**.

A subdimensão de **Racionalização do Sistema de Carreiras e Cargos** concentra-se no enfrentamento das distorções estruturais que historicamente marcam o sistema de pessoal no setor público (República.org, 2024). Seu foco recai sobre a organização dos planos de carreira e das estruturas de cargos, buscando eliminar a fragmentação excessiva, a sobreposição de funções e os desenhos institucionais que já não refletem as necessidades do Estado contemporâneo.

Este eixo envolve ações como: revisão e padronização dos planos de carreira, eliminação de cargos obsoletos ou redundantes, consolidação de trajetórias funcionais coerentes e alinhamento das estruturas às competências institucionais demandadas. Trata-se, portanto, de uma abordagem centrada na engenharia organizacional do sistema de pessoal, cujo objetivo é conferir maior racionalidade, simplicidade e aderência às demandas estratégicas da Administração Pública.

Complementarmente, a subdimensão de **Gestão da Equidade nas Estruturas de Carreiras e Cargos** atua sobre os critérios e práticas que asseguram justiça organizacional e isonomia no funcionamento dos sistemas de pessoal. Enquanto a racionalização lida com o desenho estrutural, este eixo assegura que essas estruturas operem de forma justa e transparente.

Seus principais focos incluem: o enfrentamento das assimetrias remuneratórias entre carreiras de mesma natureza, a definição de critérios objetivos para ingresso, desenvolvimento, mobilidade e progressão, e a revisão de práticas que perpetuam privilégios, como gratificações desvinculadas de mérito, desempenho ou da função efetivamente exercida (República.org, 2024). Adicionalmente, contempla a construção de modelos remuneratórios mais equânimes, coerentes com o valor do trabalho desempenhado e as responsabilidades atribuídas, contribuindo para reduzir disparidades internas e fortalecer a percepção de justiça organizacional.

Por fim, a subdimensão de **Governança de Carreiras Transversais** compreende o estabelecimento de normas, diretrizes e instâncias de coordenação que assegurem uma gestão sistêmica, integrada e eficiente dessas carreiras, cuja atuação ocorre de forma intersetorial em múltiplos órgãos e entidades da Administração Pública (Graef & Carmo, 2008). Este componente busca garantir parâmetros comuns para seleção, desenvolvimento, mobilidade e avaliação, reduzindo a fragmentação institucional e fortalecendo a coerência dos percursos

funcionais (MGI, 2024). Além disso, é essencial para assegurar a atratividade, o desenvolvimento contínuo e a sustentabilidade dessas carreiras, alinhando os perfis profissionais às demandas estratégicas do Estado.

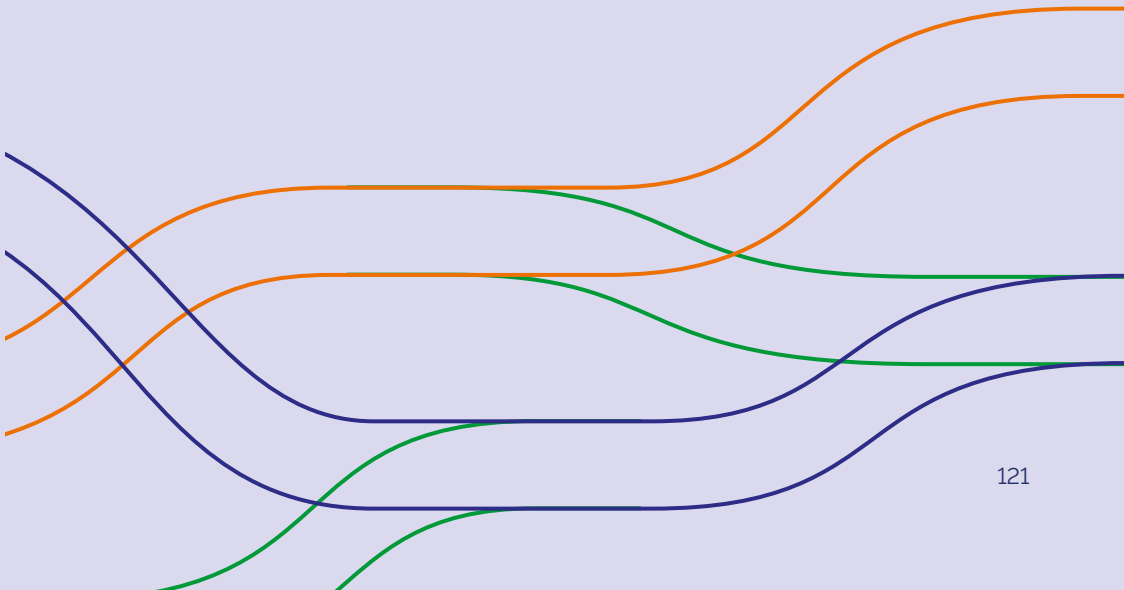
De forma geral, a dimensão de **Carreiras, Cargos, Progressão e Promoção** reafirma o papel estruturante das carreiras como instrumento de desenvolvimento organizacional, valorização dos servidores e fortalecimento da capacidade estatal. Articula-se diretamente aos princípios de equidade e eficiência e eficácia que devem nortear a gestão de pessoas no serviço público e se conecta, de forma orgânica, às demais etapas do ciclo laboral — especialmente ao planejamento da força de trabalho, ao desenvolvimento profissional e à política de remuneração.

4.3.3. ALOCAÇÃO, AMBIENTAÇÃO E BEM-ESTAR

A dimensão de **Alocação, Ambientação e Bem-Estar** compreende o conjunto de políticas, práticas e estruturas institucionais voltadas a garantir a inserção qualificada dos servidores no ambiente organizacional, bem como a criação de condições contínuas para um trabalho saudável, seguro e motivador. Essa dimensão estabelece as bases da relação entre órgão e servidor, influenciando diretamente o engajamento, o senso de pertencimento e a qualidade da experiência funcional.

O levantamento do **Perfil Profissiográfico** é considerado uma subdimensão do modelo, abrangendo ações de mapeamento e monitoramento das competências, atribuições e requisitos específicos dos cargos e funções. A gestão estruturada desses perfis constitui um elemento fundamental para qualificar o planejamento e a alocação de pessoal, ao possibilitar uma compreensão aprofundada da força de trabalho em contraste com dados institucionais diversos. No setor público, entretanto, esse mapeamento das competências ainda é realizado de forma incipiente e, muitas vezes, dissociado das decisões estratégicas de gestão de pessoas (Araújo et al., 2022). Sua sistematização, contudo, é essencial para assegurar que os processos de ingresso, movimentação e desenvolvimento estejam alinhados às demandas reais da organização e às entregas esperadas de cada posto de trabalho.

A outra subdimensão consiste na **Integração, Engajamento e Clima Organizacional** abrange o conjunto de práticas que asseguram tanto a adequada inserção dos servidores nas unidades quanto a construção de ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e alinhados aos objetivos institucionais. Nesse contexto, as ações de recepção, orientação e acolhimento — dirigidas tanto aos servidores recém ingressantes quanto àqueles provenientes de movimentações internas ou externas — são fundamentais para garantir que esses profissionais compreendam a cultura organizacional, estabeleçam relações de confiança e se integrem de forma proativa às equipes.



O cuidado com essa etapa inicial está diretamente associado à criação de condições favoráveis ao engajamento e ao fortalecimento do clima organizacional, uma vez que a construção de vínculos, o desenvolvimento de relações interpessoais positivas e a promoção da percepção de justiça e de pertencimento são essenciais para a motivação, a satisfação e o comprometimento dos servidores (Scrimpshire et al., 2022). Ambientes de trabalho que cultivam a cooperação, a confiança institucional e o reconhecimento mútuo contribuem não apenas para prevenir conflitos, mas também para fomentar uma cultura organizacional orientada ao alcance de resultados e ao serviço público de qualidade.

Assim, a alocação de pessoas, quando pensada de forma integrada ao cuidado com o engajamento e o clima, torna-se um fator estratégico para assegurar tanto a efetividade dos processos de trabalho quanto a sustentabilidade das entregas institucionais ao longo do tempo.

A subdimensão de **Estágio Probatório** também integra a dimensão de **Alocação, Ambientação e Bem-Estar**. Embora esse período da trajetória funcional envolva a operacionalização de um processo de avaliação de desempenho, frequentemente conduzido em articulação com as unidades responsáveis pela política de desempenho, compreende-se como uma etapa fundamental do início da trajetória do servidor na organização. Esse acompanhamento visa avaliar, de forma adequada, as aptidões e competências dos servidores antes da concessão da estabilidade no serviço público. Nesse contexto, o planejamento e a execução do estágio probatório devem considerar a observância aos critérios legais, o monitoramento contínuo das atividades funcionais e trabalhar pela consolidação de práticas sistemáticas de devolutivas e feedbacks. Trata-se de um processo contínuo que se inicia com a identificação da necessidade de pessoal e avança, com o estágio probatório, para o preenchimento qualificado das lacunas institucionais, buscando superar a fama de "mero formalismo" da prática (Brito et al., 2025).

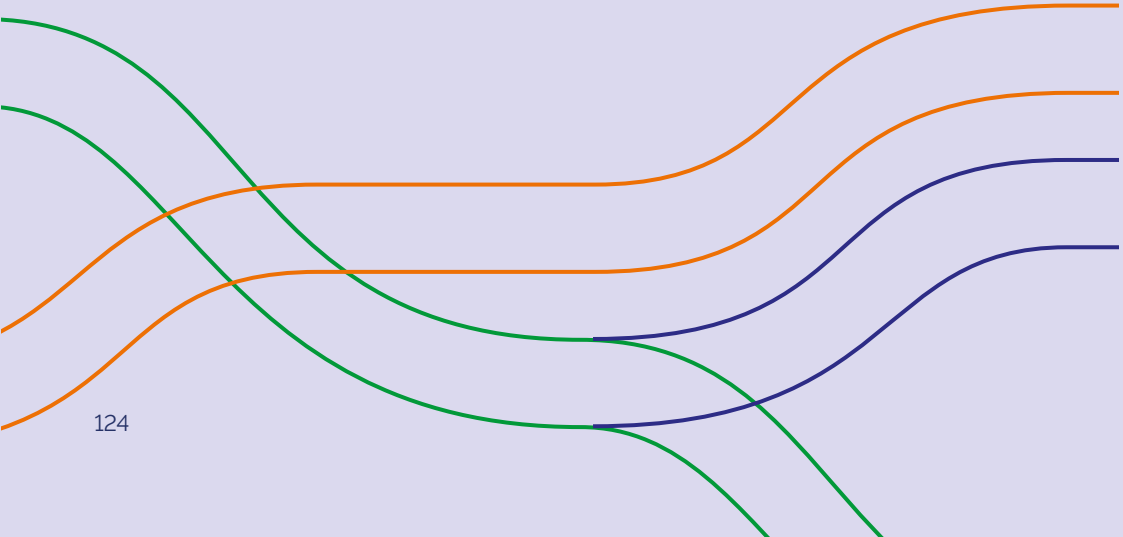
Por fim, a subdimensão **Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho** compreende o conjunto de práticas, condições e políticas voltadas à promoção do bem-estar e da proteção da trajetória profissional no serviço público. A atenção às condições físicas, psicossociais e organizacionais do ambiente de trabalho é fundamental para assegurar não apenas a saúde e a segurança dos servidores, mas também para fortalecer a qualidade de vida no trabalho de forma ampla e integrada (Ferreira et al., 2009). Isso envolve tanto a adoção de medidas de prevenção de riscos e promoção da saúde — física e mental — quanto o desenvolvimento de uma cultura organizacional pautada no respeito, na equidade e na responsabilização.

Nesse sentido, as ações de enfrentamento ao assédio, seja moral, sexual ou de qualquer outra natureza, são componentes essenciais, reforçando o compromisso institucional com ambientes éticos, seguros e acolhedores. Prevenir e combater práticas abusivas é indispensável para garantir relações de trabalho dignas, proteger a integridade dos servidores e fomentar espaços de trabalho baseados na confiança e na cooperação.

Adicionalmente, compõem essa subdimensão práticas contemporâneas como regime de trabalho híbrido ou teletrabalho, possibilidade de flexibilização de horários, além de licenças médicas regulamentadas e licenças para acompanhamento de familiares. Esses instrumentos impactam diretamente o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a preservação da saúde dos servidores e a percepção de bem-estar no ambiente laboral (Abbad et al., 2021).

Ao integrar esses diferentes aspectos — saúde, segurança, prevenção ao assédio e modalidades de trabalho —, esta subdimensão consolida-se como um eixo estratégico para a promoção de ambientes laborais mais saudáveis, seguros, éticos e sustentáveis. A ausência de práticas estruturadas nessa frente impacta diretamente a sustentabilidade das trajetórias funcionais e a continuidade das entregas institucionais, contribuindo para o aumento de afastamentos por adoecimento, sobretudo por transtornos mentais, comportamentais e doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho, como apontam diversos estudos sobre absenteísmo no setor público.

Portanto, torna-se fundamental compreender que o bem-estar no serviço público não se esgota no ingresso, mas deve ser cultivado continuamente ao longo de toda a trajetória funcional. Ambientação adequada, cuidado sistemático com a saúde física e mental, práticas de proteção e promoção da segurança e fortalecimento dos vínculos institucionais são elementos indispensáveis para a construção de jornadas profissionais mais saudáveis, produtivas e comprometidas com o interesse público.



4.3.4. DESENVOLVIMENTO E DESEMPENHO PROFISSIONAL

A dimensão de **Desenvolvimento e Desempenho Profissional** constitui um dos núcleos estruturantes da política de gestão de pessoas, ao articular o reconhecimento do trabalho realizado com a promoção do crescimento profissional ao longo da trajetória funcional. Essa etapa contempla o conjunto de estratégias, práticas e sistemas voltados à gestão e avaliação contínua do desempenho individual e institucional, à identificação de necessidades de desenvolvimento, à oferta de oportunidades formativas qualificadas e à valorização de lideranças públicas comprometidas com o interesse coletivo.

A subdimensão de **Formação e Valorização de Servidores e Lideranças** configura-se como componente estratégico da dimensão ao integrar as escolas de governo e suas ações voltadas ao desenvolvimento contínuo de servidores e gestores públicos. Por meio de estratégias formativas, busca-se o fortalecimento de competências essenciais ao exercício da função pública, com foco em resultados, inovação, ética e compromisso com os valores do serviço público. Também compõem essa subdimensão os programas de valorização institucional, que reconhecem e potencializam o papel de profissionais que promovem impactos positivos na gestão e nas políticas públicas. Para que essa subdimensão cumpra seu papel, é fundamental adotar uma abordagem estratégica e permanente de capacitação, com oferta qualificada de aprendizagem alinhada às prioridades governamentais. O objetivo é desenvolver servidores e líderes com visão sistêmica, competência técnica e compromisso institucional, contribuindo para o aprimoramento da governança e a geração de valor público e por meio desta estrutura robusta apoiar políticas e práticas de desempenho e desenvolvimento (Brasil, 1986; Carvalho, 2011).

A subdimensão de **Gestão e Avaliação do Desempenho** trata do conjunto de práticas ordenadas que visam à pactuação, a mensuração, a análise e o desenvolvimento do desempenho em alinhamento com os objetivos institucionais. Cabe ao órgão central definir diretrizes que garantam a pactuação factível de expectativas, o monitoramento das entregas e competências pactuadas, a oferta de feedback estruturado e a conexão entre desempenho e valorização profissional. A avaliação deve superar enfoques meramente formais ou gratificatórios, gerando impactos concretos em progressão, desenvolvimento e eventual desligamento. Para isso, é preciso enfrentar desafios como a fragmentação de modelos, a limitação tecnológica e a ausência de normativos robustos e aplicáveis aos diferentes contextos (Bezerra et al., 2022; BID, 2024; Vilhena & Martins, 2022).

No campo do desenvolvimento de pessoas, a subdimensão de **Gestão de Desenvolvimento** abrange o conjunto de práticas, políticas e estratégias voltadas ao aperfeiçoamento contínuo dos servidores públicos. Cabe ao órgão central coordenar essas ações e estabelecer diretrizes que articulem a capacitação ao planejamento estratégico institucional, ao mapeamento de lacunas de competências e aos objetivos de médio e longo prazo da organização. Os planos de desenvolvimento devem estar fundamentados em diagnósticos consistentes, de modo a orientar a oferta formativa com critérios claros de seleção e avaliação. As políticas nessa subdimensão devem assegurar acesso amplo, contínuo e qualificado à aprendizagem, com atenção à qualidade dos conteúdos, à automatização de processos e à integração com os ciclos de gestão de desempenho e de carreira (Azulai et al., 2020; BID, 2024; OECD, 2017b).

Consolidar a dimensão de Desempenho e Desenvolvimento exige, portanto, uma abordagem sistêmica e integrada, capaz de alinhar avaliação, capacitação, carreira e reconhecimento. Trata-se de superar

a fragmentação institucional, garantir a efetividade dos instrumentos de mensuração e ampliar o acesso a oportunidades formativas de qualidade — contribuindo para o fortalecimento da capacidade estatal e para a construção de trajetórias profissionais significativas, alinhadas às necessidades da sociedade.

4.3.5. REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E RECOMPENSAS NÃO PECUNIÁRIAS

A dimensão de **Remuneração, Benefícios e Recompensas não Pecuniárias** ocupa papel central na gestão de pessoas, por seu potencial de promover a atratividade, a retenção, a motivação e o reconhecimento dos servidores públicos. Ela não se limita a definir o valor monetário do trabalho, mas também estrutura um conjunto de elementos tangíveis e simbólicos que contribuem para alinhar o desempenho dos indivíduos aos objetivos institucionais, além de fortalecer a percepção de justiça, pertencimento e valorização no serviço público (Perry & Hondeghem, 2008). Esta dimensão organiza-se em três subdimensões principais: **Gestão da Equidade Salarial, Reajuste Salarial** e **Incentivos Pecuniários e Não Pecuniários**.

A subdimensão de **Gestão da Equidade Salarial** visa assegurar que os sistemas remuneratórios sejam justos, coerentes e aderentes ao valor do trabalho desempenhado, considerando critérios como complexidade das atribuições, nível de responsabilidade funcional, exigências de qualificação e impacto institucional das funções. Atua no enfrentamento das disparidades internas — tanto dentro de uma mesma carreira quanto entre carreiras de natureza equivalente —, buscando eliminar distorções históricas que decorrem da criação fragmentada de planos de cargos, da concessão de gratificações não vinculadas ao mérito ou da adoção de critérios pouco transparentes na definição das tabelas salariais (Ingraham, 1993; OECD, 2017a).

Essa subdimensão envolve a construção e manutenção de modelos remuneratórios tecnicamente fundamentados, que garantam isonomia, previsibilidade e alinhamento às boas práticas de gestão pública. Também contempla o monitoramento contínuo dos sistemas remuneratórios, a fim de prevenir novas assimetrias e assegurar que a política salarial reflita, de forma fidedigna, o valor do trabalho no setor público.

A subdimensão de **Reajuste Salarial** contempla os processos e critérios de revisão periódica da remuneração, com o objetivo de evitar perdas reais decorrentes da inflação e preservar o poder de compra dos servidores. Esse mecanismo não deve ser conduzido de forma episódica, reativa ou politicamente oportunista, mas sim estruturado a partir de parâmetros técnicos, transparentes e alinhados tanto à sustentabilidade fiscal quanto às condições macroeconômicas do país (OECD, 2020; Perry et al., 2009).

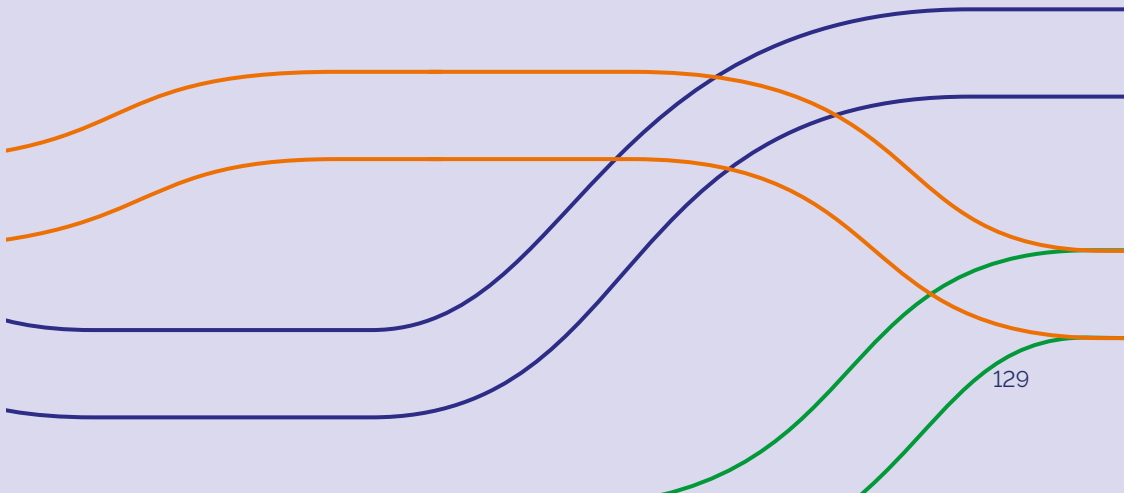
A previsibilidade e a coerência nos processos de reajuste são fundamentais para manter a confiança institucional, evitar o acúmulo de passivos salariais e assegurar que a política de valorização remuneratória observe o interesse público, contribuindo para a estabilidade e a atratividade do serviço público.

A subdimensão de **Incentivos Pecuniários e Não Pecuniários** agrega os instrumentos voltados à valorização, reconhecimento e motivação dos servidores, indo além da remuneração fixa. Inclui gratificações, bônus, prêmios e adicionais vinculados ao desempenho, à qualificação, à localidade ou à natureza da função, desde que fundamentados em critérios objetivos, transparentes e alinhados às diretrizes da gestão de pessoas.

Paralelamente, reconhece-se que a valorização dos servidores não se restringe ao componente financeiro (Giauque et al., 2013; República.org, 2024). Por isso, este eixo também incorpora recompensas não pecuniárias, tais como: programas de reconhecimento institucional, concessão de honrarias, oportunidades de desenvolvimento profissional, flexibilização de jornada, possibilidade de teletrabalho, melhoria das condições de trabalho e iniciativas de promoção da qualidade de vida no trabalho (Giauque et al., 2013; Rainey, 2014).

Importante destacar que, assim como os incentivos pecuniários, os incentivos não pecuniários também devem estar associados a critérios de desempenho, contribuição institucional e alinhamento aos valores e objetivos da organização (República.org, 2024). A adoção de práticas de reconhecimento baseadas em mérito — seja por meio de menções honrosas, valorização simbólica, concessão de projetos especiais ou acesso preferencial a oportunidades de desenvolvimento — reforça uma cultura organizacional orientada à entrega de valor público.

Esse conjunto de incentivos, quando bem estruturado e articulado às práticas de gestão do desempenho, contribui para o fortalecimento do engajamento, da satisfação e da retenção de servidores, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo, produtivo e alinhado ao interesse público.



4.3.6. APOSENTAÇÃO E DESLIGAMENTO

A dimensão de **Aposentação e Desligamento** marca o encerramento da trajetória funcional no serviço público, seja por aposentadoria, exoneração, demissão ou falecimento. Trata-se de uma etapa que envolve não apenas a gestão normativa e procedimental dos desligamentos, mas também o r**econhecimento da contribuição individual, a valorização simbólica da jornada e a preservação do legado institucional construído ao longo dos anos**. Seu tratamento estratégico permite consolidar a lógica de ciclo, promovendo uma visão integrada da relação entre servidores e Estado até os momentos finais da permanência no cargo.

A primeira subdimensão, **Preparação para Aposentadoria**, refere-se às ações voltadas à transição planejada do servidor para a inatividade. Envolve iniciativas como planejamento financeiro, reorganização da rotina, orientação jurídica e, especialmente, apoio psicossocial para lidar com as transformações emocionais, sociais e identitárias que acompanham o encerramento da vida funcional (ENAP, 2015). Esses aspectos são frequentemente negligenciados quando a aposentadoria é tratada exclusivamente como um evento burocrático.

Para além de um marco legal, essa transição deve ser compreendida como um processo gradativo, que requer estratégias institucionais de transição progressiva, capazes de assegurar bem-estar e reconhecimento durante esse período. Considerando que o desligamento pode representar uma ruptura identitária — sobretudo para profissionais com longos vínculos institucionais —, torna-se fundamental que os órgãos desenvolvam políticas consistentes de preparação, que articulem suporte técnico, emocional e institucional

de forma contínua e sensível às especificidades de cada servidor. Mais do que um fim, a aposentadoria deve ser vivida como uma passagem planejada, acolhedora e digna.

Complementando esse processo, a subdimensão de **Transferência do Conhecimento** trata da preservação da memória organizacional e da sistematização do saber acumulado ao longo da trajetória funcional dos servidores. A ausência de mecanismos estruturados de retenção de conhecimento compromete a continuidade das políticas públicas, especialmente em áreas técnicas ou estratégicas. Cabe à gestão de pessoas fomentar práticas como entrevistas de desligamento, programas de mentoria reversa, documentos de transição e bancos de lições aprendidas, que assegurem a transmissão intergeracional de experiências e evitem perdas institucionais relevantes. Nesse sentido, a aposentação planejada também se torna uma oportunidade de fortalecimento do capital intelectual da organização.

A subdimensão de **Relacionamento e Valorização** abrange as práticas que buscam conferir dignidade, reconhecimento e significado ao encerramento da trajetória funcional dos servidores. Isso inclui desde medidas formais — como certificados de homenagem, eventos de despedida e comunicações institucionais — até a possibilidade de engajamento voluntário em atividades públicas não remuneradas.

A valorização simbólica do desligamento é essencial para reforçar o pertencimento institucional e perpetuar uma cultura de respeito à trajetória dos servidores (OECD, 2016). Ao reconhecer o legado de quem se despede, reforça-se também o compromisso das gerações atuais com a missão pública. Além disso, práticas de reconhecimento no momento da aposentadoria ou desligamento não apenas honram a história de quem parte, mas também servem como referência para as gerações atuais, fortalecendo o compromisso coletivo com o serviço público.

Por fim, a **Conformidade Previdenciária** abrange o conjunto de práticas e procedimentos que garantem o cumprimento da legislação aplicável ao Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) nos processos de aposentadoria e pensão. Esta dimensão assegura a correta aplicação das regras, o respeito aos direitos dos servidores e a segurança jurídica dos atos administrativos, além de contribuir para a sustentabilidade financeira do regime. Diante da complexidade normativa, exige constante atualização técnica, controle rigoroso dos processos e gestão qualificada dos dados funcionais.

Além da operacionalização dos benefícios, a conformidade previdenciária envolve ações estruturantes, como a digitalização e a integridade dos assentamentos funcionais, o fortalecimento das unidades de gestão de pessoas e a melhoria do atendimento aos servidores. Também é fundamental para prevenir riscos jurídicos, mitigar passivos previdenciários e assegurar a governança adequada do RPPS, de forma alinhada à sustentabilidade do sistema e à qualidade dos serviços prestados.

Consolidar a etapa de Aposentação e Desligamento como parte integrante e estratégica do ciclo laboral é essencial para fortalecer a continuidade institucional, valorizar os servidores em todas as fases da jornada e promover uma gestão do trabalho mais qualificada, humana e sustentável no setor público.

Essa estrutura permite não apenas visualizar a organização das ações de gestão de pessoas ao longo da trajetória funcional, mas também consolidar o ciclo laboral como instrumento de referência para o planejamento e a execução de políticas públicas de médio e longo prazo. Com isso, o modelo se consolida como uma ferramenta de apoio à continuidade institucional, à valorização dos servidores e à qualificação da gestão do trabalho no setor público.



5. CONCLUSÃO

O presente relatório representa um esforço de sistematização, análise e proposição em torno do ciclo laboral no serviço público, entendido como a trajetória funcional do servidor desde o ingresso até o desligamento da Administração. Com base em um diagnóstico detalhado do funcionamento do SIPEC, na análise crítica do aparato normativo, procedimental e tecnológico atual dos principais temas que compõem a gestão de pessoas e na incorporação de experiências internacionais, buscou-se construir um modelo conceitual capaz de oferecer diretrizes claras, integradas e aplicáveis ao aprimoramento da gestão de pessoas no setor público.

A pesquisa permitiu aprofundar a análise dos principais obstáculos à consolidação de uma gestão estratégica e integrada do ciclo laboral. A partir da leitura crítica dos grandes temas da política de pessoal, foram identificadas lacunas que comprometem a coerência da trajetória funcional dos servidores, tais como: a ausência de planejamento contínuo da força de trabalho; a rigidez e fragmentação das regras de carreira e remuneração; a desarticulação entre ações de ambientação, integração e promoção do bem-estar; a desvinculação entre avaliação de desempenho e estratégias de desenvolvimento; e a falta de institucionalização de iniciativas voltadas à preparação para aposentação e sucessão.

Paralelamente, a sistematização de boas práticas nacionais em curso e a observação de algumas referências internacionais, forneceu subsídios valiosos para o aperfeiçoamento do modelo conceitual do ciclo laboral, contribuindo para a construção de um referencial mais alinhado às demandas contemporâneas da gestão de pessoas e às exigências de uma atuação estatal orientada por resultados, evidências e valorização de seus profissionais.

Como resultado desse processo de refinamento, consolidou-se um modelo referencial composto por seis fases interdependentes — **Planejamento da Força de Trabalho; Carreiras, Cargos, Progressão e Promoção; Alocação, Ambientação e Bem-Estar; Desenvolvimento e Desempenho Profissional; Remuneração, Benefícios e Recompensas não Pecuniárias; e Aposentação e Desligamento** — atravessadas por cinco transversalidades estruturantes: (i) **Governança Pública**; (ii) **Transformação Digital e Integração dos Sistemas Estruturantes**; (iii) **Atualização Normativa e Consolidação Legislativa de Pessoal**; (iv) **Geração e Transparência de Evidências e Segurança de Dados** e (v) **Relações de Trabalho**. Esse novo arranjo busca conferir maior coerência interna, racionalidade e capacidade de articulação entre os subsistemas da política de pessoal no serviço público federal.

Importa destacar que o modelo proposto não pretende substituir, de forma imediata, os instrumentos e normativos atualmente vigentes, mas atuar como um referencial integrador, apto a orientar revisões regulatórias, estruturar políticas mais coerentes e subsidiar ações coordenadas entre os diversos órgãos e entidades da Administração. Ele parte de premissas fundamentais — como a dinamicidade da jornada funcional e sua natureza individual, integrada e multidimensional — e reconhece a urgência de superar abordagens fragmentadas, operacionais e excessivamente normativas que ainda predominam na condução da política de gestão de pessoas no Brasil.

Contudo, a adoção de um ciclo laboral mais estruturado e estratégico não se fará sem o enfrentamento de desafios significativos. A fragilidade na governança da política de gestão de pessoas, a baixa interoperabilidade entre sistemas, a cultura institucional ainda marcada por visões cartoriais e a escassez de dados confiáveis para

subsidiar decisões estratégicas seguem como barreiras importantes. Também será necessário rever normas obsoletas, superar resistências institucionais e investir na capacitação contínua de gestores e servidores, de modo a garantir que as transformações propostas sejam devidamente internalizadas e sustentadas ao longo do tempo.

Apesar desses entraves, há janelas de oportunidade abertas. A valorização da agenda de gestão de pessoas no centro do governo, o avanço da transformação digital, a consolidação de experiências locais bem-sucedidas e o reconhecimento de que a força de trabalho é o principal ativo do Estado constituem terreno fértil para a institucionalização de um novo modelo de ciclo laboral. Soma-se a isso o potencial de fortalecimento da cultura de planejamento da força de trabalho, da formação por competências e da formulação de políticas orientadas por evidências — pilares essenciais para uma gestão pública mais eficiente, equitativa e comprometida com a geração de valor público.

Com isso, espera-se que este estudo cumpra seu papel como insumo técnico e político para o MGI e demais atores do SIPEC, servindo tanto como referência para formulações futuras quanto como provocação reflexiva sobre os caminhos ainda a serem trilhados. O ciclo laboral aqui reformulado propõe-se como um instrumento de apoio à continuidade de agendas estratégicas, mesmo diante de mudanças de liderança, reestruturações administrativas ou alternâncias de governo. Trata-se, ao mesmo tempo, de um modelo e de um convite a repensar a gestão de pessoas como vetor de transformação e expressão de compromisso com um serviço público mais estratégico, digno e sustentável ao longo do tempo.



REFERÊNCIAS

Abbad, G. d. S., Mourão, L., Costa, R. B., Martins, L. B., Legentil, J., & Miranda, L. (2021). Habilidades para teletrabalho em casa: Construção e evidências de validade da escala. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(3). https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568.

Araújo, M. L. de, Menezes, P. P. M., & Demo, G. (2022). Challenges in implementing competency-based management in the Brazilian public sector: An integrated model. *Sustainability*, 14(22), 14755. https://doi.org/10.3390/su142214755.

Amâncio, D. L. P., Mendes, D. C., & Martins, S. (2021). Qualidade de vida no trabalho nas organizações públicas brasileiras: Uma revisão integrativa da literatura. *Teoria e Prática em Administração*, 11(2), 88–102. https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.57593.

Alcantara, C. M. (2009). Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: Estudo comparativo Brasil e Espanha. *Constituição, Economia e Desenvolvimento: Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional*, 1(1), 24–49.

Azulai, M., Rasul, I., Rogger, D., & Williams, M. J. (2020). Can training improve organizational culture? *Experimental evidence from Ghana's civil service*. World Bank.

Banco Interamericano de Desenvolvimento. (2024). *Diagnóstico institucional do serviço público na América Latina: Brasil* 2024 (F. Drumond, Org.). https://doi.org/10.18235/0012874.

Barbosa, V. C. S., Silva, J. P. d., & Silva, A. C. S. d. (2022). Um estudo sobre o plano diretor de reforma do aparelho do estado (PDRAE) de 1995. *Revista Multifaces*, 4(1). https://doi.org/10.29327/2169333.4.1-5.

Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. The Free Press.

Bezerra, L. F., Cunha, D. de O. da, Severiano Júnior, E., & Zouain, D. M. (2022). Avaliação de desempenho individual na administração pública: Uma revisão integrativa da literatura. *Revista FSA*, 19(1), 3–23. https://doi.org/10.12819/2022.19.1.1.

Bezerra, L., Gomes, M. B., Pinheiro Junior, L. P., & Tractenberg, L. E. F. (2017). Avaliação e gestão de desempenho no setor público: Uma análise do manual de orientação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 8(2), 147–158. https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2017.002.0011.

Bilhim, J. A. F. (2019). *Comparação do serviço civil brasileiro frente ao português sobre a profissionalização do serviço público*. Enap.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8–15. https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100003.

Brasil. (1986). *Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986: Institui a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública – CEDAM, e dá outras providências*. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal.

Brasil. (2017). *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017: Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. Diário Oficial da União, seção 1. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm.

Brasil. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. (n.d.). *Sistema PGD Petrvs*. https://www.gov.br/inpe/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/programa-de-gestao-e-desempenho/sistema-pgd-petrvs

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (2024, setembro). *Gestão divulga nova relação de candidato/vaga do Concurso Público Nacional Unificado*. https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/setembro/gestao-divulga-nova-relacao-de-candidato-vaga-do-concurso-publico-nacional-unificado

Brito, B. C. de, Coelho, F. de S., & Rocha Filho, W. (2025). *Repensando os concursos públicos: Um guia de orientação para pequenos e médios municípios – do planejamento da força de trabalho à incorporação dos novos funcionários públicos* [Cartilha].

Cardoso Jr., J. C. & Pedrosa, T. L. S (2025). *O modelo referencial do ciclo laboral aplicado ao setor público federal: rumo à construção de uma visão e ação sistêmica da gestão de pessoas no Brasil* [Caderno Azul]. Cadernos ENAP. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/8781/1/Caderno%20Azul.pdf

Carpenter, D. (2001). *The forging of bureaucratic autonomy: Reputations, networks, and policy innovation in executive agencies*, 1862–1928. Woodstock, UK: Princeton University Press.

Carvalho, P. S. de. (2011). *O papel das escolas de governo na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)*. Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro. Recuperado de http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1644

Cavalcante Filho, J. T. (2021). *Avaliação de desempenho de servidores públicos no Brasil e no direito comparado* (Texto para Discussão nº 298). Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado. https://www.senado.leg.br/estudos.

Centeio, M. S. A. (2021). *Autonomia sindical – suas manifestações e análise do princípio da autonomia e independência sindical* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Estudo Geral. https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/97481

Coelho, F. S. (2023). *A hora e a vez dos concursos públicos no Brasil: Propostas para modernização dos processos seletivos.* Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental – ANESP. https://anesp.org.br

Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de Fevereiro de 1976, Decreto-Lei n.º 1.445 (1976) (Brasil). https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto.lei:1976-02-13;1445

Decreto-Lei nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967, Decreto-Lei n.º 200 (1967) (Brasil). https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto.lei:1967-02-25;200

Decreto nº 11.722 de 28/09/2023, Decreto n.º 11722 (2023, 29 de setembro) (Brasil). *Diário Oficial da União*. https://legis.senado.leg.br/norma/37678370

Decreto nº 11.907 de 30/01/2024, Decreto n.º 11907 (2024, 31 de janeiro) (Brasil). *Diário Oficial da União*. https://legis.senado.leg.br/norma/38186473

Decreto nº 12.374 de 06/02/2025, Decreto n.º 12374 (2025, 6 de fevereiro) (Brasil). Diário Oficial da União. https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/24534

Decreto nº 67.326, de 5 de Outubro de 1970, Decreto n.º 67.326 (1970) (Brasil). https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:1970-10-05;67326

Decreto nº 7.133, de 19 de Março de 2010, Decreto n.º 7.133 (2010) (Brasil). https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:2010-03-19;7133

Decreto nº 84.669, de 29 de Abril de 1980, Decreto n.º 84.669 (1980) (Brasil). https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:1980-04-29;84669

Decreto nº 93.215, de 3 de Setembro de 1986, Decreto n.º 93.215 (1986) (Brasil). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93215.htm

Decreto nº 9.991, de 28 de Agosto de 2019, Decreto n.º 9.991 (2019) (Brasil). https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:2019-08-28;9991

Dias, R. (2010). *As carreiras no serviço público federal brasileiro: Breve retrospecto e perspectivas*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2682

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. (2021). *Sistema de carreiras no Executivo Federal* (Módulo 3). https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7645

ENAP. (2023). *Avaliando o desempenho do servidor público: Panorama das experiências nacionais e internacionais* (Relatório Evidência Express). https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7886

ENAP. (n.d.). *Escola Virtual.Gov* (EV.G). https://www.escolavirtual.gov.br/

ENAP. (2015). *Programa Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT).* Brasília, DF: ENAP. Disponível em http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3784

Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 319–327.

Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado. (2020). *O ciclo*

laboral no setor público brasileiro (Caderno 2). Fonacate.

França, C. L., Murta, S. G., Negreiros, J. L., Pedralho, M., & Carvalhedo, R. (2013). Intervenção breve na preparação para aposentadoria. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 14(1), 99–110.

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123–150. https://doi.org/10.1177/0091026013487121

Gladka, O., Fedorova, V., & Dohadailo, Y. (2022). Development of conceptual bases of the employee life cycle within an organization. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 39–52. https://doi.org/10.3846/btp.2022.13510

Graef, A., & Carmo, M. (2008). A organização de carreiras do Poder Executivo da Administração Pública Federal Brasileira: o papel das carreiras transversais. In Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública (Vol. 13).

Gürler, G., Polat, F. B., & Özdemir, Y. (2022). A proposal of employee life cycle within the context of individual and organization. *Journal of Management and Labour* (Yönetim ve Çalışma Dergisi), 6(2), 248–267. https://dergipark.org.tr/en/pub/jomal/issue/74715/1184032

Ingraham, P. W. (1993). Of pigs in pokes and policy diffusion: Another look at pay-for-performance. *Public Administration Review*, 53(4), 348. https://doi.org/10.2307/977147

Kim, M. Y., & Lee, H. J. (2021). Does grit matter to employees' quality of work life and quality of life? The case of the Korean public sector. *Public Personnel Management*. https://doi.org/10.1177/00910260211012713

Klein, L. L., Lemos, R. B., Pereira, B. A. D., & Beltrame, G. (2017). Qualidade de vida no serviço público: Uma avaliação em uma instituição de ensino superior. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23(spe), 317–344. https://doi.org/10.1590/1413-2311.158.59511

Lei nº 10.887, de 18 de Junho de 2004, Lei n.º 10.887 (2004) (Brasil). https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:lei:2004-06-18;10887

Lei nº 5.645, de 10 de Dezembro de 1970, Lei n.º 5.645 (1970) (Brasil). https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:lei:1970-12-10;5645

Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990, Lei n.º 8.112 (1990) (Brasil). https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:lei:1990-12-11;8112

Lúcio, G. S., & Moreira, R. S. (2012). *Gestão de carreiras no Poder Executivo Federal: Avanços recentes e perspectivas futuras* (V Congresso CONSAD de Gestão Pública). https://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/163-GEST%C3%83O-DE-CARREIRAS-NO-PODER-EXECUTIVO-FEDERAL-AVAN%C3%87OS-RECENTES-E-PERSPECTIVAS-FUTURAS.pdf

Mayo, A. (2004). El capital humano como activo estratégico. *Contaduría y Administración*, (212), 65–87.

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos [MGI]. (2023). *Portaria MGI nº 5.896, de 17 de outubro de 2023*. https://www.gov.br/servicoscompartilhados/pt-br/acesso-a-informacao/assuntos/CentraldeConteudo/Legislacao/portarias/portaria-mgi-no-5-896-de-17-de-outubro-de-2023

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos [MGI]. (2024). *Portaria MGI nº 5.127, de 13 de agosto de 2024*. https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mgi-n-5.127-de-13-de-agosto-de-2024-578207466

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. (2018). *Portaria Normativa nº 9, de 1º de agosto de 2018*. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/assentamento-funcional-digital/PortariaNormativaN09DE01DEAGOSTODE2018.pdf

Miranda, G. M. D., Mendes, A. d. C. G., & Silva, A. L. A. d. (2016). Population aging in Brazil: Current and future social challenges and consequences. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 19(3), 507–519. https://doi.org/10.1590/1809-98232016019.150140

MPàF - Movimento Pessoas à Frente. (2022). *Classificação dos Sistemas de Emprego Público*. São Paulo.

OCDE [Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico]. (2010). *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo: Relatório da OCDE – Brasil*. https://www.oecd.org/pt/publications/avaliacao-da-gestao-de-

recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt.html

OECD (2016), Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/9789264267190-en.

OECD. (2017a). Governance at a Glance 2017. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en

OECD. (2017b). *Skills for a high-performing civil service*. OECD Publishing. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/skills-for-a-high-performing-civil-service_9789264280724-en

OECD. (2020). *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2020*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/13130fbb-en

OECD. (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/938f0d65-en

OECD. (2022). *OECD public service leadership and capability review of Brazil*. https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/oecd-public-service-leadership-and-capability-review-of-brazil-2.pdf

OECD. (2023). *Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5b378e11-en

Ohlweiler, L. (1999). Administração pública e democracia: Perspectivas em um mundo globalizado. *Revista de Informação Legislativa*, 36(143), 35–46. Recuperado de http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/501

Orsiolli, T. H. E., De Souza, C. A., Orsiolli, T. A. E., & Matos, J. L. T. (2025). Qualidade de vida no trabalho: Percepção dos servidores de uma instituição federal. Aracê, 7(1), 1347–1369. https://doi.org/10.56238/arev7n1-082

Peci , A. ., Franzese, C. ., Garcia Lopez , F. ., Secchi, L. ., & Dias, T. F. (2021). A nova Reforma Administrativa: O que sabemos e para onde vamos? . Cadernos Gestão Pública E Cidadania, 26(84). https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83753

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.

Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39–51. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01939_2.x

Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.

República.org. (2024). A*nuário de gestão de pessoas no serviço público 2024* (V. Campagnac, A. L. Pessanha, P. Frias, & A. P. Sales, Orgs.). https://republica.org/emdados/conteudo/anuario/

Scrimpshire A. J., Edwards, B. D., Crosby, D., & Anderson, S. J. (2022). Investigating the effects of high-involvement climate and public service motivation on engagement, performance, and meaningfulness in the public sector. Journal of Managerial Psychology, 38(1), 1–20. https://doi.org/10.1108/jmp-03-2021-0158

Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia. (2022). *Portaria SGP/SEDGG/ME nº 11.265, de 29 de dezembro de 2022*. https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/23753

Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia. (2020). *Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020*. https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395

Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia. (2022). *Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022.* https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sedgg/me-n-7.888-de-1-de-setembro-de-2022-427278710

Serrano, A. L. M., Franco, V. R., Cunha, R. D., Iwama, G. Y., & Guarnieri, P. (2018). *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho* (Vol. 1). Brasília: Universidade de Brasília. Recuperado de https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246

SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas. (2023). *Passos para a construção e compartilhamento de uma visão sistêmica sobre a gestão de pessoas e as*

relações de trabalho no serviço público federal brasileiro. Revista Gestão de Pessoas em Ação, 1, 17-21. Artigo. https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/revistas/gestao-de-pessoas-em-acao-mgi-vol1-dez2023.pdf

Shyam, B. R., & Ramachandra Gowda, N. K. (2015). A comparative study of dynamic nature of product life cycle stimulating employee life cycle. *Adarsh Journal of Management Research*, 8(2), 21–24. https://doi.org/10.21095/ajmr/2015/v8/i2/88210

Sgaraboto, C. (2021). Nova PNDP: *Desenvolvimento de pessoas com base em resultados?* (Trabalho de Conclusão de Curso, Especialização em Pessoas, Inovação e Resultados). Escola Nacional de Administração Pública – Enap.

Silva Palmieri, I. G., Peruzzo, H. E., Fernandez Lourenço Haddad, M. d. C., Tavares Magnabosco, G., & Silva Marcon, S. (2024). Percepção de servidores públicos acerca da transição para a aposentadoria. *Journal of Nursing and Health*, 14(2), Artigo e1424479. https://doi.org/10.15210/jonah.v14i2.24479

Sun, Z. L., & Liu, H. N. (2011, May 13–15). Management of the human cost based on theory of human resources life cycle [Conference presentation]. 2011 *International Conference on Business Management and Electronic Information*, Guangzhou, China.

Thompsen, J. A. (2009). *Achieving a triple win: Human capital management of the employee lifecycle*. Routledge.

Timóteo, M. D. O. (2023). Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração pública federal: Avanços e desafios. *Revista Do TCU*, 150(150), 112–134. Recuperado de https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1841

Tribunal de Contas da União. (2018). Acórdão nº 2.699/2018 – *Plenário*. https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-2335548

Vergara, S. C., & Abbad, G. (1999). *Treinamento: Desenvolvimento e educação em organizações*. Atlas.

Vilhena, R., & Martins, H. (2022). *Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. Revista do Serviço Público – RSP*, 73(a), 8–25. https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/370

Vidal, S. S. A. N. (2022). *Inovação e transformação digital em gestão de pessoas no Governo Federal: Caso SouGov.br* (Dissertação de Mestrado Profissional). Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP.

Waxin, M. F., & Bateman, R. (2009). Public sector human resource management reform across countries: From performance appraisal to performance steering? *European Journal of International Management*, 3(4), 495–511. https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.028852

