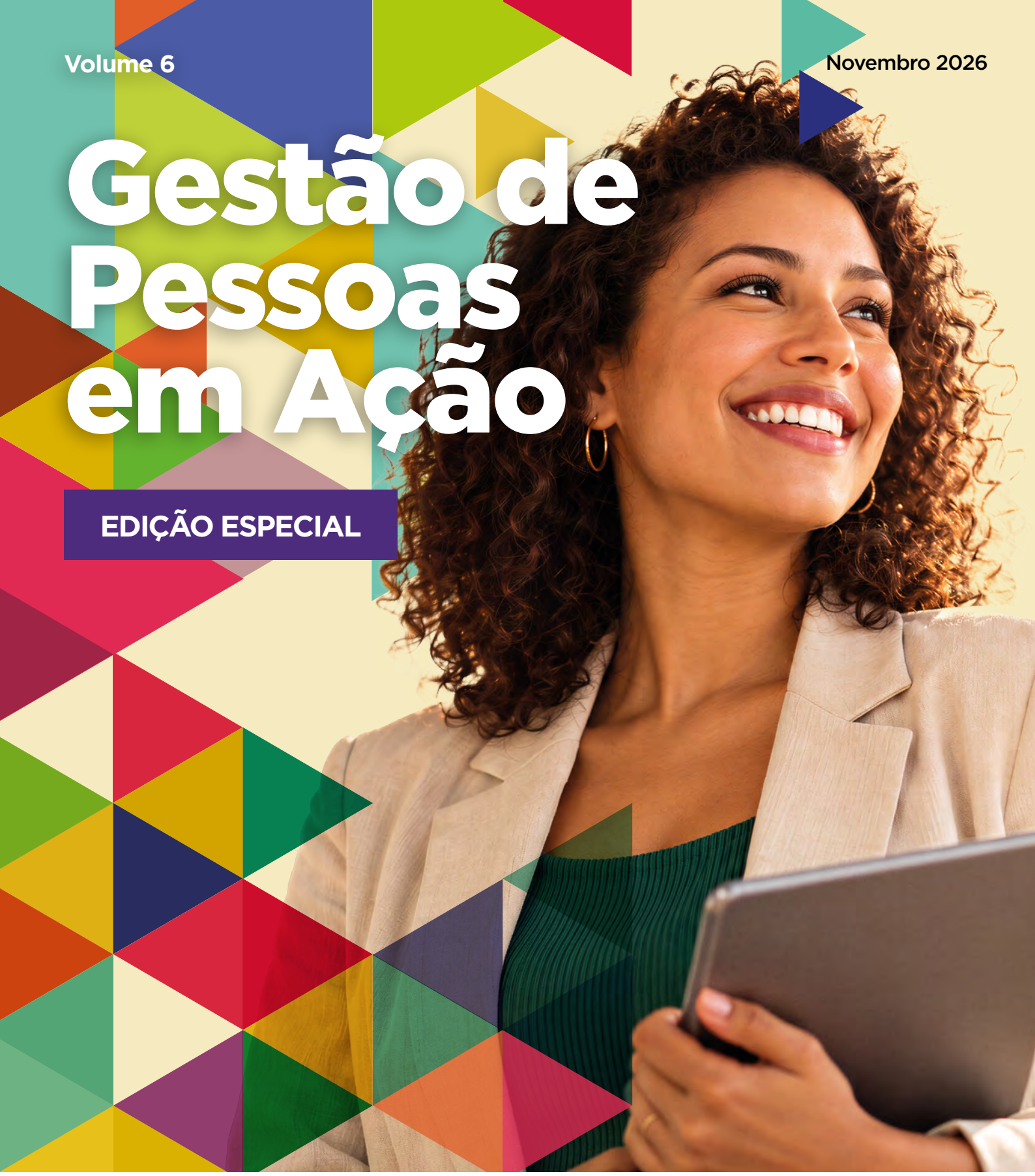
Volume 6

Novembro 2026

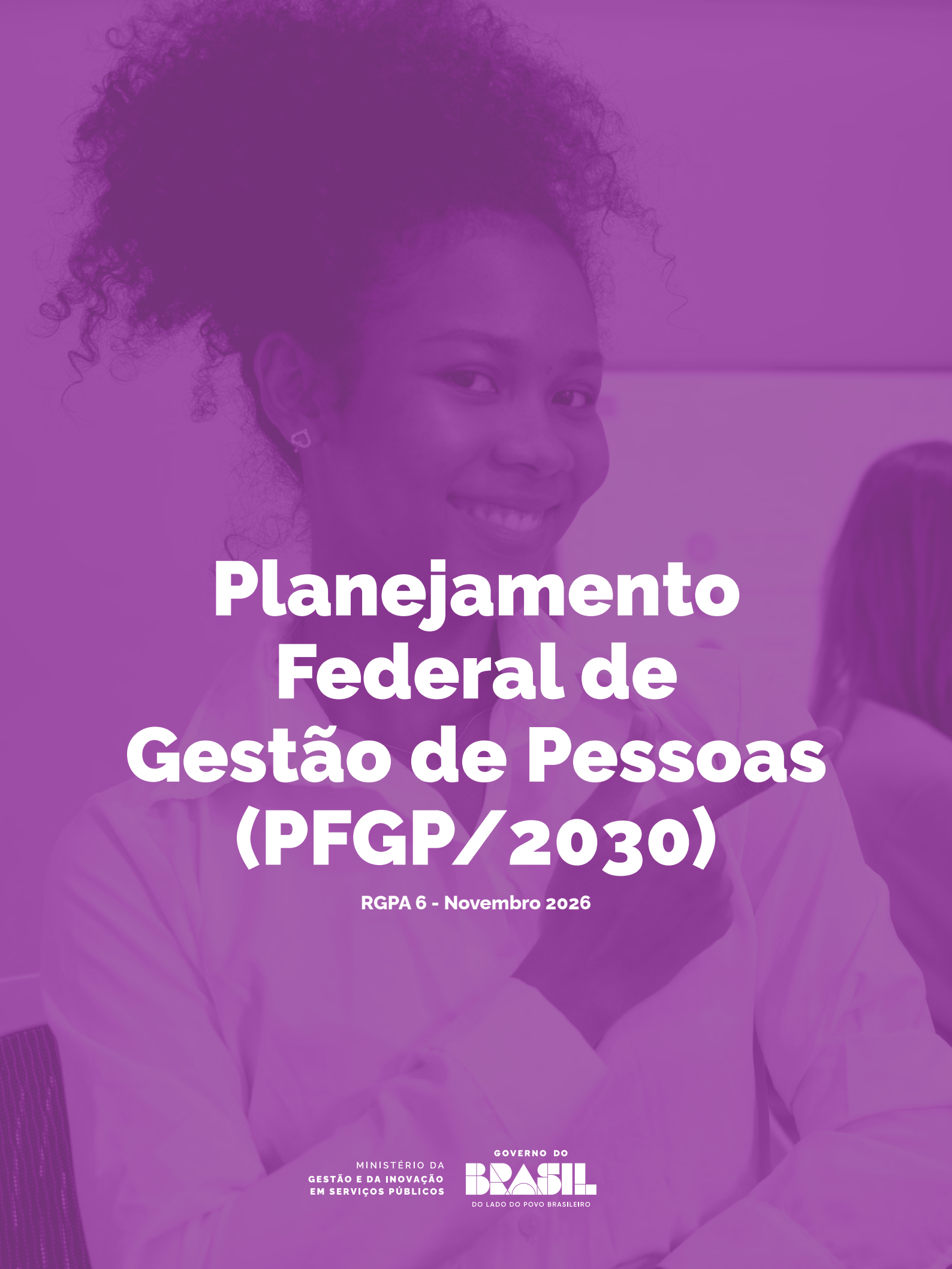
Gestão de Pessoas em Ação

EDIÇÃO ESPECIAL



MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO



Planejamento Federal de Gestão de Pessoas (PFGP/2030)

RGPA 6 - Novembro 2026

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

Planejamento Federal de Gestão de Pessoas (PFGP/2030)

RGPA 6 – Novembro 2026

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
Esther Dweck – Ministra de Estado da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Secretaria de Gestão de Pessoas
José Celso Cardoso Jr. – Secretário de Gestão de Pessoas
Frederico de Morais Andrade Coutinho – Secretário Adjunto de Gestão de Pessoas

Diretoria de Governança e Inteligência de Dados
Mirian Lúcia Bittencourt Guimarães - Diretora

Diretoria de Planejamento da Força de Trabalho
Maria Aparecida Chagas Ferreira – Diretora

Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas
Jane Carla Lopes Mendonça – Diretora

Diretoria de Soluções Digitais
Antônio Fiuza de Sousa Landim – Diretor

Diretoria de Serviços de Aposentados e de Pensionistas e Órgãos Extintos
Marco Aurélio Alves da Cruz – Diretor

Colaboraram com esta Edição:

Esta publicação foi construída a partir da contribuição coletiva das Diretorias da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) e da Secretaria de Relações de Trabalho (SRT) e dos servidores e das servidoras que integram suas coordenações, no âmbito do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Normalização bibliográfica: Biblioteca do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Gestão de pessoas em ação / Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Secretaria de Gestão de Pessoas. – v.6 (nov., 2026). Brasília: Secretaria de Gestão de Pessoas/MGI, 2026.

v.: il.

Irregular.

1. Gestão de pessoas. 2. Administração pública. 3. Planejamento Federal de Gestão de Pessoas – 2030. 4. Futuro e inovação. 5. Diretrizes estratégicas. 6. Integração. 7. Ações e metas. 8. Aprendizagem Institucional. I. Revista de gestão de pessoas em ação. II. Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

CDU - 658.3 (05)

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca SRA-MGI/MG

Sumário

Apresentação:
Quem se beneficia da baixa centralidade política e da fragmentação do SIPEC? 4

Introdução:
Rumo a uma Gestão de Pessoas Estratégica na APF. 7

Sumário executivo 11

1. Momento situacional da gestão de pessoas no poder executivo federal 17

1.1. Escopo Analítico, Base Documental e Método de Consolidação 20

1.2. Síntese Interpretativa do Momento Situacional: avanço dos instrumentos e insuficiência de direção estratégica 23

1.3. Problemas Recorrentes ao longo do Ciclo Laboral 25

1.4. Rumo à Gestão de Pessoas como Função Pública Estruturante do Processo de Governar 29

2. Visão de futuro: princípios e diretrizes estratégicas 31

2.1. O futuro já não é mais como era antigamente 31

2.2. O Brasil não conhece o Brasil 38

2.3. A Gestão de Pessoas num Estado Ativo e Capaz: profissionalização e propósito 43

2.4. A Gestão de Pessoas como Função Pública que Entrega e Adiciona Valor à Sociedade 49

3. Mapa do Caminho: Projetos Estruturantes, Ações Transversais e Metas Institucionais 51

3.1. Projetos Estruturantes para uma Gestão de Pessoas Integrada, Ativa e Capaz 52

3.2. Ações Transversais e Metas Institucionais para 2030 57

3.3. Implementação Progressiva e Aprendizagem Institucional 94

3.4.Do Mapa do Caminho às Condições de Realização do PFGP/2030 101

Condições de realização 103

Consulta técnica ao PFGP/2030 109

Referências bibliográficas 111

Apresentação:

Quem se beneficia da baixa centralidade política e da fragmentação do SIPEC?

Em 2026, o Ministério da Gestão e da Inovação, por meio da Secretaria de Gestão de Pessoas, tornou pública uma proposta de Planejamento Federal de Gestão de Pessoas (PFGP/ 2030), destinado a aperfeiçoar o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e construir capacidades estatais para os desafios do século XXI. O plano parte de dois problemas: a posição historicamente marginal da gestão de pessoas nas agendas governamentais e a intensa fragmentação do sistema, que dificulta sua coordenação. Esse quadro suscita a questão que abre esta edição especial da RGPA: quais interesses são atendidos por um sistema organizado dessa forma?

Da Revolução de 1930 ao golpe de 1964, a profissionalização burocrática, simbolizada pela criação do DASP, articulou-se à centralização administrativa e ao projeto nacional-desenvolvimentista. Apesar das contradições autoritárias, formaram-se quadros capazes de executar procedimentos, interpretar o país e planejar seu desenvolvimento. Apareceu a figura do servidor como intelectual de Estado, dotado de especialização técnica, compreensão histórica e compromisso com objetivos coletivos, representada, segundo Pochmann, por personalidades como Celso Furtado, Anísio Teixeira, Teixeira de Freitas, Guerreiro Ramos, Darcy Ribeiro e Ignácio Rangel.

O Decreto-Lei nº 200, de 1967, introduziu outra lógica ao enfatizar descentralização, delegação, administração indireta e controle por resultados. A reforma ampliou a flexibilidade operacional, mas favoreceu a especialização setorial e a fragmentação institucional. Sob o regime militar, o planejamento permaneceu relevante, porém submetido a uma racionalidade tecnocrática e concentrado em estruturas autônomas. O servidor passou de formulador do projeto nacional a especialista de sua área ou executor de programas definidos centralmente.

Atualmente, embora a administração pública seja mais abrangente, profissionalizada e tecnologicamente sofisticada, esse movimento foi aprofundado pela gestão orientada por metas e entregas. A modernização dos instrumentos administrativos não preservou, na mesma medida, a capacidade da burocracia de articular conhecimentos, antecipar proble-

mas e participar da construção democrática do futuro nacional.

Essa trajetória ajuda a explicar a baixa centralidade política da gestão de pessoas no Executivo. Embora suas decisões condicionem as políticas públicas, a área permanece concentrada em normas, folha e controles funcionais, subordinada ao planejamento, ao orçamento e à coordenação governamental. Ao mesmo tempo, o SIPEC incorporou carreiras, tabelas, gratificações e sistemas sem integrar planejamento da força de trabalho, ingresso, desenvolvimento, desempenho e remuneração. O resultado é um sistema formalmente unificado, mas materialmente dividido em estruturas setoriais com diferentes graus de autonomia, capacidade institucional e poder de barganha.

A baixa centralidade política e a fragmentação do SIPEC, portanto, não são apenas disfunções administrativas. Elas compõem uma estrutura de poder que distribui recursos, autonomia e capacidade de influência de maneira desigual. Na ausência de coordenação estratégica, beneficiam-se os atores mais preparados para transformar sua posição institucional em vantagens particulares.

Os principais beneficiários são carreiras com prestígio, organização corporativa e acesso aos centros decisórios. Segmentos jurídicos, fiscais, policiais, diplomáticos e de controle conquistam remunerações mais favoráveis, progressões rápidas e proteção contra perdas. Órgãos autônomos também negociam concursos, gratificações e regras próprias. Cada solução particular protege o grupo que a obtém, adiciona complexidade e estimula pedidos de equiparação. O regime é juridicamente único, mas a desigual capacidade de negociação produz regimes paralelos.

Governantes e coalizões políticas também podem utilizar reajustes e reestruturações de carreiras para administrar conflitos, atender grupos organizados e construir apoio. Essas decisões geram benefícios políticos imediatos, enquanto seus custos fiscais e institucionais são distribuídos ao longo do tempo. A dispersão decisória ainda reduz a transparência, dificulta identificar responsabilidades e impede uma avaliação clara dos impactos sobre o conjunto do Estado.

A expansão das emendas parlamentares mostra como a transferência do poder orçamentário para negociações descentralizadas, orientadas por interesses territoriais, eleitorais ou clientelistas, desloca recursos de políticas estruturadas para iniciativas pontuais e pouco coordenadas. Compromissos particulares consomem recursos futuros, reduzem a margem do órgão central e dificultam relacionar força de trabalho, prioridades e necessidades sociais. Em vez de financiar uma estratégia nacional de capacidades estatais, o orçamento passa a refletir negociações assimétricas entre atores com diferentes poderes de pressão.

Esse arranjo reduz o Estado à administração de restrições fiscais e entregas imediatas. Sem planejamento nacional, a gestão de pessoas deixa de estruturar capacidades estatais, favorecendo interesses rentistas, privatizações e a transferência de funções públicas a agentes privados. O Estado passa a adquirir externamente o conhecimento, a tecnologia e a capacidade operacional que deixou de desenvolver.

A autonomia do Banco Central é um exemplo: embora proteja a política monetária de pressões eleitorais, sua separação do projeto eleito amplia o poder de uma burocracia especializada e beneficia credores e detentores de ativos quando estabilidade de preços e credibilidade financeira prevalecem sobre emprego, investimento e desenvolvimento.

A segmentação permite que carreiras situadas fora do SIPEC convertam a autonomia institucional em instrumento de obtenção de vantagens corporativas. A recente decisão do TCU de autorizar parcelas remuneratórias capazes de superar o teto constitucional, justificada pela necessidade de reter quadros e pela existência de benefícios semelhantes no Judiciário e no Ministério Público, ilustra essa dinâmica de mimetismo corporativo: vantagens concedidas a uma categoria tornam-se precedentes para reivindicações de outros grupos. Ao dispor de sistema próprio de gestão de pessoas, o Tribunal pode adotar soluções específicas sem submetê-las a uma avaliação transversal de equidade, impacto fiscal e coerência com o conjunto das carreiras públicas.

A transformação digital acrescenta outra dimensão ao problema. Sistemas fragmentados, bases de dados desconectadas e baixa capacidade de integração criam oportunidades para que grandes empresas tecnológicas assumam funções de coordenação. Elas podem deixar de atuar como simples fornecedoras e passar a controlar infraestruturas por meio das quais circulam identidades, pagamentos, informações, serviços e decisões públicas.

Nesse cenário, uma integração digital conduzida por plataformas privadas não supera necessariamente a fragmentação: pode apenas substituir uma forma de captura por outra. O poder antes distribuído entre carreiras, órgãos e corporações passa a concentrar-se em quem controla dados, algoritmos, computação em nuvem e redes digitais. O cidadão corre o risco de ser tratado menos como sujeito de direitos e mais como usuário de serviços, enquanto decisões públicas passam a depender de sistemas privados e pouco transparentes.

“Enfrentar o problema exige elevar a gestão de pessoas à política estratégica, fortalecer a coordenação do SIPEC, adotar critérios comuns para carreiras e remuneração e construir infraestrutura pública interoperável, transparente e soberana.”

Enfrentar o problema exige elevar a gestão de pessoas a política estratégica, fortalecer a coordenação do SIPEC, adotar critérios comuns para carreiras e remuneração e construir infraestrutura pública interoperável, transparente e soberana. Esta é uma aposta para que as capacidades estatais possam responder a objetivos coletivos, diminuindo o peso da força de barganha de carreiras, coalizões ou plataformas.

Introdução:

Rumo a uma Gestão de Pessoas Estratégica na APF

A gestão de pessoas no Poder Executivo Federal brasileiro padece de problemas históricos de fragmentação e baixa centralidade política e institucional no processo decisório de alto escalão governamental. Essas são as razões de fundo que ajudam a explicar a percepção de baixas eficácia e efetividade de grande parte das políticas, programas e ações da área. Diante disso, a gestão de pessoas carece de um planejamento federal que sintetize os principais diagnósticos recentes no campo (capítulo 1), estabeleça diretrizes estratégicas (capítulo 2) e medidas institucionais (capítulo 3) que permitam transformar a área em uma função pública estruturante da capacidade de governo.

"A gestão de pessoas no Poder Executivo Federal brasileiro atravessa uma inflexão histórica, abandonando a condição de 'área meio' subsidiária para se consolidar como uma função pública estruturante."

Institucionalizar a gestão de pessoas como macroprocesso administrativo estruturante da gestão pública, elevando-a ao mesmo patamar institucional e estratégico de outros processos equivalentes e igualmente importantes da gestão, tais como o planejamento governamental, a orçamentação pública e os controles interno e externo de governo, é tanto um desafio político relevante como condição necessária para fortalecer as capacidades estatais de modo geral.

Nesse contexto, este documento se destina a apresentar e fundamentar uma abordagem sistêmica e estratégica para a gestão de pessoas no setor público federal. Ele parte da constatação segundo a qual a gestão de pessoas tem sido tratada, conceitual e institucionalmente, como dimensão subsidiária do campo mais amplo da administração pública no Brasil.

Como consequência, constatam-se muitos problemas associados ao já inerentemente difícil, lento e custoso processo de seleção, profissionalização e valorização da burocracia pública federal, mesmo havendo, dentre estudiosos do tema, gestores de pessoas e parte esclarecida da alta direção governamental, compreensão clara acerca da necessidade disso para que o Estado desempenhe melhor as suas funções precípuas.

Portanto, na ausência, até o momento, de uma visão e ação sistêmicas de gestão de pessoas no âmbito federal, despontam, no plano operacional, dificuldades e disfuncionalidades de várias ordens, relacionadas a:

i) uma quantidade insuficiente e perfis nem sempre adequados de servidores atuando na área;
ii) recursos orçamentários muitas vezes insuficientes e instáveis para a execução continuada das ações ao longo dos anos;
iii) um grande e muitas vezes confuso aparato normativo, que por ser muito detalhado e cambiante ao longo do tempo, gera muita insegurança jurídica e muita litigância entre agentes do próprio Estado;
iv) evolução, transformação e integração digital em ritmo aquém do necessário para produzir efeitos sistêmicos mais robustos;
v) fragilidade na consolidação de um sistema de informações abrangente e maduro, capaz de fornecer dados e análises de modo tempestivo para as demandas de monitoramento, controle, transparência pública e avaliação dos processos, projetos e ações da gestão de pessoas;
vi) variações nas estruturas organizacionais, ocasionando revisões frequentes e mudanças de prioridades que dificultam um planejamento estratégico eficaz da força de trabalho em cada caso setorial específico; e
vii) estruturas de governança, comando e controle muito hierarquizadas e processos decisórios pouco participativos, aspectos esses que agravam o cenário de instabilidade institucional.

Desta maneira, por tudo o que foi dito até aqui, fica clara a necessidade de avançarmos rumo à construção de uma visão e ação sistêmica e estratégica da gestão de pessoas no país. Para tanto, partimos de um referencial teórico-metodológico desenvolvido pela SGP/MGI no período 2023 - 2026 e materializado no *Modelo Referencial do Ciclo Laboral* MRCL, ENAP, 2025).

Trata-se de uma abordagem integrada de gestão de pessoas que estrutura, de forma articulada, as diferentes dimensões da vida funcional, a saber: i) planejamento da força de trabalho ii) Carreiras, cargos, progressão e promoção iii) Alocação, ambientação e bem-estar iv) Desenvolvimento e desempenho profissional v) Remuneração, benefícios e recompensas não pecuniárias vi) Aposentação e desligamentos. Ao integrar esses subsistemas e explicitar sua interdependência, o modelo permite compreender como cada decisão impacta as demais etapas do ciclo. Com isso, favorece maior coerência institucional, desenvolvimento contínuo e melhor aproveitamento das capacidades existentes na administração pública.

Como se sabe, gerir pessoas no serviço público é tarefa de alta complexidade e dinamicidade, entre outras razões, porque servidores que ingressam por concursos permanecem por longos períodos na Administração Pública Federal (APF). Essa característica exige uma visão abrangente e de longo prazo da gestão de pessoas e das relações de trabalho no setor público, estruturada a partir da lógica do Ciclo Laboral. A Figura 1 sintetiza essa abordagem, evidenciando a interdependência entre as diferentes dimensões da trajetória funcional e as transversalidades que sustentam sua gestão.

Figura 1 – Ciclo Laboral no Serviço Público



Fonte: elaboração própria, SGP/MGI (2026).

Nessa perspectiva, o MRCL estrutura a gestão de pessoas em 6 dimensões interconectadas e 5 transversalidades estratégicas, responsáveis por viabilizar a implementação e a consolidação institucional dos projetos e processos da área.

A representação gráfica do Ciclo Laboral como sequência de fases constitui recurso didático destinado a facilitar a sua compreensão. Na prática, essas fases podem ocorrer de forma simultânea ou sobreposta ao longo da trajetória do servidor público. Isso se deve ao fato de que:

i) *o ciclo laboral é dinâmico*: as fases não são estanques e podem se inter-relacionar de diversas formas;

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

iii) *a gestão de pessoas exige integração*: as políticas e práticas devem considerar a interconexão entre as fases do ciclo, compatibilizando necessidades e vocações individuais com as organizacionais;

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. A experiência do indivíduo é afetada pelas políticas

e práticas de gestão, que por sua vez são moldadas pelas necessidades e objetivos da organização.

Compreender as possibilidades analíticas e aplicadas dessa abordagem é vital para integrar a gestão de pessoas à administração pública no Brasil. O modelo referencial proporciona um arcabouço para criar um ambiente onde os servidores são valorizados e reconhecidos como parte central do projeto de país. Ao explicitar a interdependência entre as dimensões do Ciclo Laboral, o modelo fortalece a comunicação institucional, amplia a legitimidade das políticas de pessoal e orienta a identificação e o desenvolvimento das capacidades necessárias ao desempenho governamental. Dessa forma, contribui, simultaneamente, para o aprimoramento da atuação individual e para o alcance dos objetivos estratégicos da Administração Pública.

Portanto, essa abordagem fortalece o entendimento de que uma administração pública eficaz depende da interconexão entre a visão do governo, a capacidade de implementar suas diretrizes e a validação destes esforços por meio do envolvimento ativo de seus servidores. Esta é a razão pela qual conferir direção estratégica e legitimidade institucional à gestão de pessoas amplia sua capacidade de contribuir para a governabilidade e para a coordenação das políticas públicas no âmbito do Poder Executivo Federal.

Por um lado, isto é relevante para que os projetos e processos da gestão de pessoas ganhem sinergia, escala e impacto diferenciado no âmbito da gestão pública como um todo. Por outro, ao conferir centralidade política e legitimidade institucional, a abordagem do Ciclo Laboral torna mais clara e efetiva a participação da área nos arranjos de políticas públicas que garantem as condições mínimas de governabilidade sistêmica e governança colaborativa para o desenvolvimento do país.

Em suma, a gestão de pessoas no serviço público, vista sob a perspectiva do Modelo Referencial do Ciclo Laboral, permite interconectar, avaliar e interpretar todas as fases e dimensões da vida profissional dos servidores e servidoras ao longo do tempo. Com isso em mente, podemos afirmar que o modelo tem grande potencial de aplicação prática e pode influenciar diretamente a qualidade e a tempestividade das políticas públicas. Ademais, a implementação do Planejamento Federal de Gestão de Pessoas (PFGP/2030) pode guiar reformas administrativas futuras, tornando a gestão de pessoas mais relevante para os desafios da governabilidade e governança pública dos processos de governo.

Em termos práticos, cabe ao órgão central do SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal) – atualmente representado pelas Secretarias de Gestão de Pessoas (SGP) e de Relações de Trabalho (SRT) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) – coordenar e assegurar a implementação dos projetos e processos em curso na área, bem como as mudanças estratégicas previstas no PFGP/2030, por meio de seu Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e PPA quadrienal.

Sumário executivo

1. Premissas Metodológicas

i) Não é um planejamento abstrato, ele parte do estado atual dos programas e processos concretos da gestão de pessoas e relações de trabalho na APF, cujo grau de maturidade institucional em geral é ainda baixo.

ii) Não é um planejamento apenas da SGP, mas do MGI, portanto abrange programas e ações de outras Secretarias (notadamente: SRT, SEGES, SSC).

iii) Não é camisa de força com pretensões normativas imediatas, mas pode evoluir para isso caso necessário.

iv) Este sumário não substitui a leitura integral do PFGP/2030.

2. Visão Geral e Propósito Transformativo

A gestão de pessoas no Poder Executivo Federal brasileiro atravessa uma inflexão histórica, abandonando a condição de "área meio" subsidiária para se consolidar como uma **função pública estruturante**.

Esta transição é um imperativo de governabilidade. No cenário contemporâneo, a gestão de pessoas deve ser elevada ao mesmo patamar estratégico do planejamento, do orçamento público e da função controle, pois atua como a "condição de possibilidade" para a execução de qualquer política de Estado. Sem uma burocracia profissional e estrategicamente alocada, o orçamento é uma abstração financeira e o planejamento, um exercício de desejos.

Institucionalizar a gestão de pessoas como macroprocesso administrativo é a resposta direta à fragmentação histórica e à baixa centralidade política que relegaram o setor a um papel passivo-reativo. Ao elevar a centralidade institucional da área, o PFGP/2030 ataca a incapacidade do Estado de "administrar além das restrições" imediatas. O objetivo de longo prazo é garantir que a força de trabalho não seja apenas um custo a ser gerido, mas a alavanca de reconfiguração das capacidades estatais, permitindo que o governo decida soberanamente sobre suas prioridades de entrega à cidadania.

Essa capacidade não decorre apenas da existência de servidores qualificados. Depende também da capacidade de mobilizar competências individuais em capacidades coletivas e de criar condições organizacionais que favoreçam aprendizagem, colaboração, confiança, diálogo e inovação. Ao fortalecer pessoas, equipes e ambientes de trabalho, a gestão de pessoas amplia as condições para que essas capacidades se convertam em melhores entregas do Estado e em valor público para a sociedade.

O planejamento visa mitigar quatro problemas operacionais que estrangulam a eficiência estatal:

- **Aparato normativo confuso:** Combater a insegurança jurídica e a alta litigância geradas por normas excessivamente detalhadas, anacrônicas e cambiantes.
- **Insuficiência de perfis adequados:** Superar a carência de servidores com competências técnicas e transversais alinhadas aos desafios de alta complexidade do Estado.
- **Baixa centralidade política e orçamentária:** Mitigar a instabilidade de recursos e a ausência da área no núcleo decisório, o que impede a continuidade de políticas de valorização.
- **Integração digital incipiente:** Resolver a fragmentação de sistemas que impossibilita a geração de evidências tempestivas para o monitoramento e a tomada de decisão estratégica.

Esta mudança de paradigma conecta a necessidade de transformação ao diagnóstico situacional detalhado a seguir.

3. Diagnóstico: O Momento Situacional da Gestão de Pessoas na APF (Cap. 1)

O diagnóstico da gestão de pessoas no Brasil revela um paradoxo persistente: o avanço expressivo na sofisticação de instrumentos técnicos e bases de dados versus a fragilidade crônica na direção política e na coordenação estratégica. Embora o país saiba mais sobre sua burocracia do que em ciclos anteriores, essa inteligência não se converte em direcionalidade política sistêmica. O resultado é uma atuação passiva-reativa que administra rotinas e restrições, mas falha em estruturar capacidades duradouras, comprometendo a governabilidade do sistema.

Os problemas recorrentes ao longo do Ciclo Laboral não são falhas isoladas, mas sim um efeito cascata de degradação. Falhas no Planejamento (marcado por improvisação e urgência) degradam a alocação; alocações subótimas limitam o desempenho; e desempenhos meramente formais enfraquecem o desenvolvimento institucional.

Os principais **Nós Críticos** identificados são:

- **Planejamento e Seleção:** Atuação reativa, subaproveitando concursos como indutores de perfis estratégicos.
- **Carreiras e Remuneração:** Alta heterogeneidade e fragmentação, que alimentam conflitos distributivos e pressões corporativas predatórias.
- **Desenvolvimento e Desempenho:** Integração insuficiente que torna a avaliação uma etapa **formal e instrumental**, sem retroalimentar o planejamento.
- **Aposentação:** Gestão passiva que resulta na perda de conhecimentos tácitos críticos e compromete a memória institucional.

Superar essa fragmentação exige uma nova Visão de Futuro, fundamentada em princípios que transcendem o burocratismo vazio.

4. Visão de Futuro: Princípios e Diretrizes Estratégicas (Cap. 2)

Situar o Brasil diante das megatendências globais de 2030 — mudanças demográficas aceleradas, crises climáticas severas e a onipresença da Inteligência Artificial — exige que o Estado transforme incertezas em probabilidades de sucesso. A prospecção estratégica é

vital para que a burocracia possa operar sob condições de incerteza radical, garantindo a resiliência institucional e a capacidade de resposta a emergências.

O PFGP/2030 adota a integração entre o **Neoweberianismo** e o **Neoestruturalismo** como fundamento conceitual. O Neoweberianismo fornece a arquitetura para uma máquina eficiente (profissionalização, mérito e estabilidade), enquanto o Neoestruturalismo confere a direção estratégica (propósito de desenvolvimento nacional e redução de desigualdades).

A agenda positiva para enfrentar os problemas histórico-estruturais estrutura-se em cinco diretrizes principais:

- **Autoritarismo nas Relações → Fortalecimento do Diálogo:** Institucionalização da negociação coletiva (Ex.: **MNNP**).
- **Atavismo e Leis Anacrônicas → Modernização Normativa:** Uso de tecnologia para segurança jurídica (Ex.: **IA Legis-SIGEPE**).
- **Burocratismo Seletivo → Garantias Institucionais:** Consolidação do **Regime Jurídico Único (RJU)** como salvaguarda do Estado.
- **Fragmentação e Corporativismo → Cooperação em Rede:** Superação de ilhas de excelência isoladas (Ex.: **DFT** e **PGD**).
- **Baixa Diversidade → Inclusão Representativa:** Democratização do acesso ao Estado (Ex.: **Nova Lei de Cotas** e **CPNU**).

Além de competências como mentalidade digital e agir comunicativo, o planejamento exige o fortalecimento do "Ethos Público" por meio do **Pensamento Complexo** (operar em incertezas), do **Conhecimento da Realidade Brasileira** (contexto histórico-social) e da compreensão da **Relação Estado-Políticas Públicas** (Estado como promotor do desenvolvimento).

5. Mapa do Caminho: Projetos Estruturantes e Metas para 2030 (Cap. 3)

A operacionalização desta visão ocorre por meio do **Modelo Referencial do Ciclo Laboral (MRCL)**. Este modelo integra as seis dimensões funcionais às cinco transversalidades — **Governança, Digital, Normativa, Evidências e Diálogo** — para assegurar que cada movimento da força de trabalho adicione valor público sustentável. **Síntese dos Projetos Estruturantes Potenciais (Horizonte 2030):**

- **Planejamento:** *Sistema Federal de Inteligência da Força de Trabalho*. Objetivo: Orientar provisão e alocação de forma prospectiva, superando a improvisação.
- **Carreiras:** *Racionalização do Sistema de Carreiras*. Objetivo: Enfrentar a fragmentação e promover a transversalidade, combatendo o corporativismo.
- **Alocação:** *Modelo Integrado de Alocação Inicial e Ambientação Institucional*. Objetivo: Garantir aderência entre o perfil do servidor e as necessidades estratégicas do órgão desde o ingresso.
- **Desenvolvimento e desempenho:** *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho e Desenvolvimento Contínuo de Pessoas no Serviço Público Federal.* Objetivo: Integrar desenvolvimento e desempenho, fortalecer competências individuais e capacidades coletivas, promover

a aprendizagem contínua e aprimorar as entregas.

- **Lideranças:** *Política de Formação e Sucessão de Lideranças Públicas (LideraGov).* Objetivo: Formar e fortalecer lideranças capazes de coordenar equipes, atuar em contextos complexos, promover aprendizagem e colaboração e mobilizar pessoas para resultados institucionais e geração de valor público.
- **Remuneração:** *Sistema de Diretrizes Remuneratórias*. Objetivo: Promover equidade e transparência, mitigando conflitos distributivos e pressões corporativas.
- **Aposentação:** *Sistema de Transição e Gestão Previdenciária*. Objetivo: Valorizar o legado e garantir a transmissão de conhecimento institucional, evitando a degradação da memória estatal.

Condições de Realização: a implementação exige o reconhecimento de que os projetos possuem diferentes níveis de maturidade institucional, demandando uma constante calibragem de metas. A execução deve vincular os projetos a problemas reais e transformações verificáveis, respeitando as condições de orçamento e tecnologia.

6. Principais Novidades e Avanços do PFGP/2030

i) É o primeiro planejamento federal abrangente de gestão de pessoas já feito no âmbito da APF, com horizonte factível de médio prazo até 2030.

ii) Oferece diagnóstico profundo do estado atual da área, constatando grande heterogeneidade institucional e baixa centralidade política da área no processo decisório de governo.

iii) Organiza o planejamento a partir do MRCL (Modelo Referencial do Ciclo Laboral) em gestão de pessoas.

iv) Estrutura o planejamento a partir de 20 projetos estruturantes, metas institucionais e respectivos indicadores aferíveis de monitoramento.

v) Inova metodologicamente ao estabelecer cinco tipos de Transversalidades Estratégicas, isto é, conjuntos de ações concretas por meio das quais o planejamento pode ser de fato implementado, a saber:

- Governança pública
- Atualização e consolidação normativa
- Transformação e integração digital
- Produção de evidências com transparência ativa e segurança de dados
- Diálogos institucionais

vi) Estabelece desafios factíveis em cada fase do Ciclo Laboral:

- Planejamento integrado da força de trabalho: dimensionamento prévio, seleção e alocação inicial, consolidando o CPNU como modelo dominante de contratação pública na APF.
- Racionalização do sistema de carreiras: transformação de cargos vagos e obsoletos + centralização, supervisão e transversalização + atualização com alargamento das atribuições por funções estratégicas e grandes áreas programáticas de atuação governamental.

- Ambientação e gestão do estágio probatório e além: movimentação como parte da política de alocação ótima da força de trabalho na APF.
- Desenvolvimento profissional, capacidades coletivas e desempenho integrados sob a lógica da aprendizagem contínua, da gestão e da avaliação do desempenho organizacional.
- Criação de uma política de remuneração, benefícios, recompensas e reconhecimento não pecuniário da força de trabalho, visando: reduzir as desigualdades remuneratórias existentes, simplificar as estruturas remuneratórias e valorizar profissionalmente os servidores ao longo do ciclo laboral.
- Criação de uma política de aposentação, capaz de: facilitar a transição para a aposentadoria, preservar o legado institucional dos servidores e retroalimentar o planejamento/recomposição da força de trabalho futura.

vii) Ao final de 2030, espera-se que a correta implementação do PFGP/2030 tenha conseguido elevar a área de gestão de pessoas à condição de função estruturante do processo de governar, tal qual as áreas e funções de planejamento governamental, orçamento público e controle burocrático da APF.

7. Conclusão: A Gestão de Pessoas como Vetor de Valor Público

A gestão de pessoas não é um fim em si mesma, mas o meio fundamental pelo qual o Estado brasileiro mobiliza seu principal ativo para produzir cidadania e direitos. O sucesso do PFGP/2030 é o que definirá se teremos um Estado meramente administrativo ou um Estado ativo, capaz, responsivo e resolutivo.

Isso exige mais do que atrair, selecionar e qualificar servidores: requer transformar competências individuais em capacidades coletivas e criar condições para aprendizagem, colaboração e inovação, de modo que essas capacidades se convertam em melhores políticas, processos e serviços públicos para a sociedade.

A meta para 2030 é a consolidação de uma política de pessoal que atraia talentos, preserve a memória administrativa e assegure a continuidade das políticas públicas acima das alternâncias conjunturais.

A responsabilidade por esta inflexão estratégica recai sobre o SIPEC, sob a coordenação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). É um imperativo decisório que esta agenda seja integrada ao PPA e aos Planejamentos Estratégicos Institucionais (PEI). Somente por meio da execução deste PFGP/2030 será possível elevar a confiança da sociedade nas instituições e garantir a **condição de governabilidade** necessária para o desenvolvimento nacional.

Figura 2 - Visão geral do PFGP/2030



Síntese da articulação entre Ciclo Laboral, transversalidades, capacidades e geração de valor público.

Fonte: elaboração própria, SGP/MGI (2026).

1. Momento situacional da gestão de pessoas no poder executivo federal

A gestão de pessoas no Poder Executivo Federal brasileiro atravessa, há pelo menos três décadas, um processo intenso de produção diagnóstica, formulação de instrumentos e experimentação de políticas específicas. Relatórios internacionais, estudos analíticos nacionais, publicações institucionais e processos internos de reflexão acumularam evidências consistentes sobre composição, perfil e trajetória da força de trabalho, sendo hoje possível identificar claramente seus desafios estruturais e suas potencialidades. Esse acervo é amplo, qualificado e convergente.

Esse movimento, contudo, precisa ser situado em um contexto situacional mais amplo. Diagnósticos comparados sobre as administrações públicas na América Latina e no Caribe indicam que os Estados nacionais passaram a operar sob níveis crescentes de complexidade, com pressões simultâneas advindas de restrições fiscais autoimpostas, transições tecnológicas aceleradas e demandas sociais exigentes. Esse ambiente amplia os desafios de planejamento e coordenação e demanda capacidades institucionais mais sofisticadas (OCDE, 2010 e 2022; BID, 2020 e 2024).

A literatura sobre inovação no setor público aponta que entregar resultados em ambientes complexos não depende apenas de regras formais e estruturas organizacionais, mas de aprendizagem institucional contínua, planejamento e coordenação, liderança e gestão estratégica de pessoas (IPEA, 2023; ENAP, 2025). Em síntese, no Estado contemporâneo, a gestão de pessoas deixa de ser "área meio" e passa a constituir condição de possibilidade da ação governamental efetiva.

Em termos de capacidades estatais, isso significa que políticas de gestão pública – entre elas, a gestão de pessoas – não operam simplesmente como "apoio" às demais políticas, mas como dimensões sistêmicas que as atravessam e condicionam sua viabilidade, qualidade e tempestividade, tal como ocorre com outras funções e dimensões relevantes da gestão pública, tais como o orçamento, o controle, o desenho organizacional e a transformação digital.



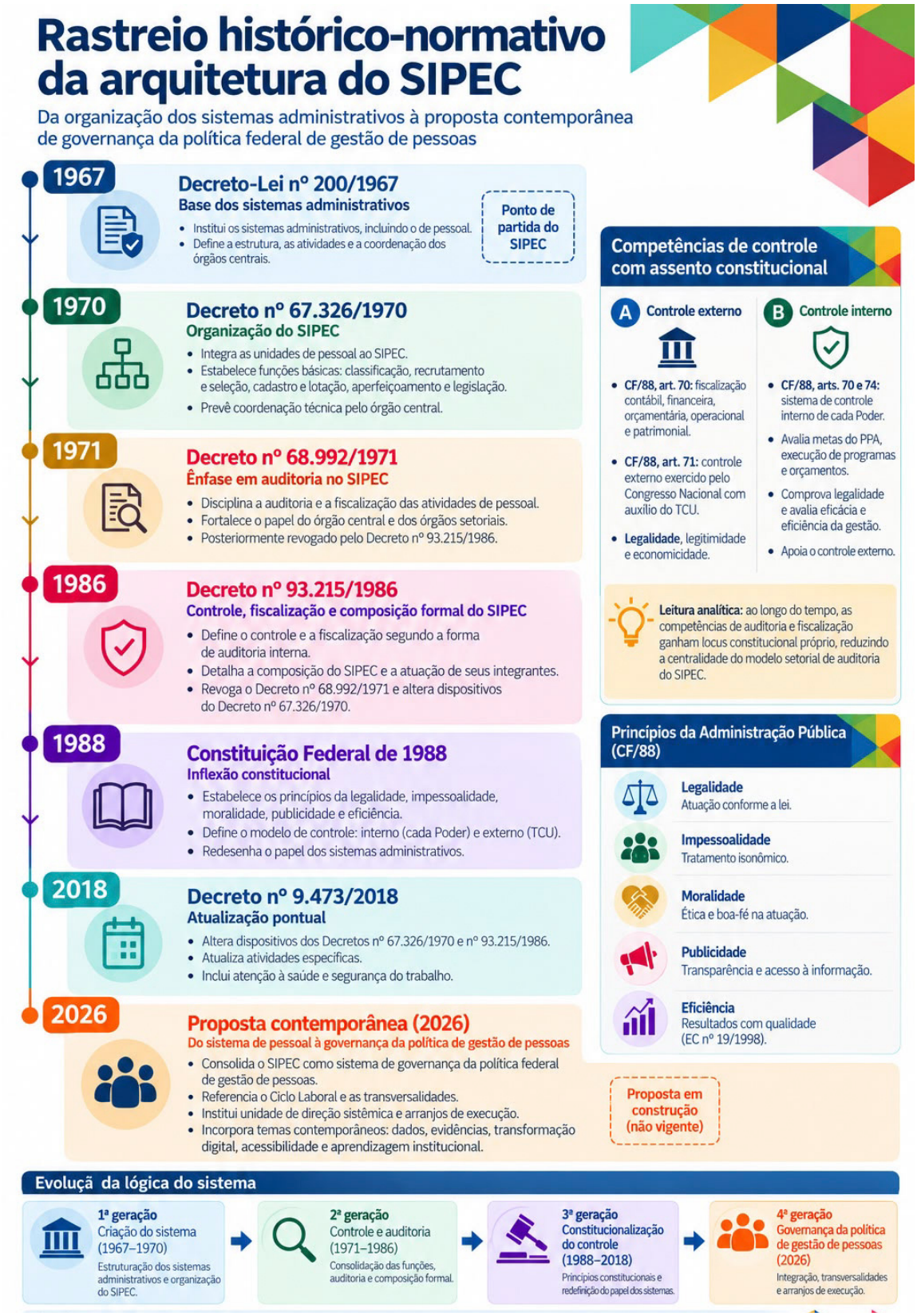
É justamente nesse ponto que se torna evidente o problema central do momento situacional da gestão de pessoas no Brasil. O acúmulo técnico produziu ganhos reais de conhecimento e capacidade operacional, mas também tornou mais visível um problema de natureza estrutural e política: a baixa centralidade política da gestão de pessoas no núcleo das decisões governamentais.

Embora o Estado disponha hoje de dados mais qualificados, instrumentos mais sofisticados e marcos institucionais mais claros do que em ciclos anteriores, a gestão de pessoas permaneceu, ao longo do tempo, tratada apenas como função administrativa de suporte, e não como política federal estruturante, capaz de orientar escolhas estratégicas sobre capacidades estatais, prioridades governamentais e entrega de políticas públicas.

“O problema central, portanto, não é falta de informação, nem escassez de instrumentos, nem ausência de agenda técnica.”

Para compreender os desafios atuais de coordenação e governança da gestão de pessoas no Poder Executivo Federal, é necessário situar o SIPEC em sua trajetória histórico-institucional, marcada por sucessivas redefinições de sua arquitetura, de seus mecanismos de coordenação e de seu papel como sistema estruturante da política federal de gestão de pessoas.

Figura 3 – Evolução histórico-normativa da arquitetura do SIPEC (1967–2026)



Fonte: elaboração própria, SGP/MGI (2026).

Esse diagnóstico não é novo nem isolado. Ele aparece de forma reiterada nos principais estudos internacionais sobre o Brasil (OCDE, 2010 e 2022), nos diagnósticos comparados do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2020 e 2024), nas análises empíricas sobre a burocracia federal (Fonacate, 2021; Afipea, 2021; IPEA, 2023), no Panorama de Gestão de Pessoas no Governo Federal (República.org, 2025) e nas publicações institucionais do próprio governo (MGI/SGP, 2023/2026), bem como em documentos externos propositivos que convergem para o mesmo ponto: sem centralidade política, a gestão de pessoas não integra nem governa o que ela mesma produz (Movimento Pessoas à Frente, 2025). Em conjunto, essas leituras convergem para uma constatação incômoda: o Estado brasileiro já possui um bom diagnóstico estrutural da situação da gestão de pessoas em âmbito federal, mas ainda não definiu qual o peso e o papel essa área deve ocupar em seu projeto de transformação governamental.

O problema central, portanto, não é falta de informação, nem escassez de instrumentos, nem ausência de agenda técnica. Trata-se da dificuldade histórica de converter esse acúmulo em direcionalidade política sistêmica, capaz de organizar prioridades, alinhar instrumentos e integrar a gestão de pessoas ao planejamento governamental e ao orçamento público do Poder Executivo Federal.

Dito isso, este capítulo tem como finalidade organizar e consolidar o momento situacional da gestão de pessoas no Poder Executivo Federal. Não inaugura novos conceitos, não amplia o escopo diagnóstico e não reabre frentes analíticas. Seu objetivo mais modesto consiste apenas em oferecer uma leitura integrada e crítica do estado atual da gestão de pessoas, como base para a formulação de um Planejamento Federal de Gestão de Pessoas (PFGP/2030), que seja capaz de sintetizar diagnósticos e definir prioridades, diretrizes e metas institucionais num horizonte factível de ações até 2030.

Portanto, assumir a gestão de pessoas como política pública estruturante não é uma escolha teórica, mas um ponto de partida programático indispensável, sem o qual o diagnóstico se fragmenta e perde capacidade de orientar decisões, razão pela qual a seção seguinte explicita o escopo, as fontes e o método adotados para a consolidação do momento situacional da gestão de pessoas na APF.

1.1. Escopo Analítico, Base Documental e Método de Consolidação

O momento situacional aqui apresentado abrange a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). A análise considera políticas, normas, sistemas estruturantes, arranjos institucionais e práticas de gestão de pessoas que impactam a trajetória funcional dos servidores públicos federais ao longo de todo o seu ciclo de vida na APF.

Como referência de fundo, adota-se a premissa de que as capacidades estatais necessárias devem ser definidas em função dos desafios e das políticas que o Estado pretende promover. E diz que políticas de

gestão pública, como pessoal, orçamento e transformação digital, são políticas sistêmicas que atravessam as demais, condicionando sua execução e seus resultados.

A base documental utilizada é extensa, qualificada e convergente, combinando diagnósticos internacionais, estudos comparados, produção analítica nacional, publicações institucionais e processos internos de reflexão e validação. Integram esse conjunto, em ordem cronológica, os seguintes documentos abaixo listados.

Quadro 1: Documentos que fundamentam o Momento Situacional da Gestão de Pessoas no Brasil.

Bloco Temático	Documento	Instituição	Ano
Diagnósticos Internacionais sobre Capacidades Estatais	*Public Service Leadership and Capability Review of Brazil*	OCDE	2010; 2022
	Panorama das Administrações Públicas: América Latina e Caribe	OCDE/BID	2020
	Diagnóstico Institucional do Serviço Público na América Latina: Brasil	BID	2024
Estudos Nacionais sobre Burocracia e Inovação Pública	*Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil*	IPEA/ENAP	2017
	Trajetórias da Burocracia na Nova República	IPEA	2023
Produção Institucional sobre Gestão de Pessoas	*Modelo Referencial do Ciclo Laboral aplicado ao Setor Público Federal*	ENAP	2025
	Marco Teórico do Ciclo Laboral do Serviço Público Federal	República.org; SGP/MGI	2025
	Panorama de Gestão de Pessoas no Governo Federal	República.org	2025
	Revista *Gestão de Pessoas em Ação* (Volumes 1–5)	SGP/MGI	2023 / 2026
Documentos Prospectivos e Tendências de Estado	*States of the Future*	OECD/OPSI	2024
	Brazil Signals Spotlight 2025	OECD/OPSI	2025
Contribuições Externas Propositivas	*Rumo ao Estado Necessário*	Fonacate	2021
	Reforma Administrativa Bolsonaro/Guedes	Afipea	2021
	Um Melhor Estado tem Pessoas à Frente	Movimento Pessoas à Frente	2025

Bloco Temático	Documento	Instituição	Ano
Processos Internos de Consolidação	Oficinas de aplicação do Método PES (Carlos Matus)	SGP/MGI	2023 / 2026
	Matriz de Transversalidades em Gestão de Pessoas	SGP/MGI	2023 / 2026
	Devolutivas Técnicas das Diretorias da SGP/MGI	SGP/MGI	2023 / 2026

O método adotado foi o da síntese integradora com dupla checagem por convergência, isto é: apenas achados identificados de forma recorrente em múltiplas fontes, ou validados institucionalmente, foram considerados estruturantes. Essa opção metodológica responde à necessidade de evitar a inflação diagnóstica como a reabertura contínua de frentes analíticas já suficientemente exploradas.

A construção do momento situacional segundo o método proposto pelo Planejamento Estratégico Situacional (PES, Carlos Matus, 1993 e 1996), aplicado na construção do Modelo Referencial do Ciclo Laboral (MRCL, ENAP, 2025), não possui caráter meramente classificatório. Trata-se de uma escolha analítica deliberada, voltada a evidenciar como os problemas da gestão de pessoas no Poder Executivo Federal não se concentram em pontos isolados, mas se manifestam e se reproduzem ao longo de toda a jornada funcional do servidor dentro da administração pública, ou seja, desde o Planejamento da Força de Trabalho, passando por Carreiras, Cargos, Progressão e Promoção, pela Alocação, Ambientação e Bem-Estar, pelo Desenvolvimento e Desempenho Profissional, pela Remuneração, Benefícios e Recompensas Não Pecuniárias, até a Aposentação e o Desligamento. Ao acompanhar essa trajetória como um sistema interdependente de decisões, incentivos e restrições, o Modelo Referencial do Ciclo Laboral (MRCL) permite revelar encadeamentos causais que permanecem invisíveis quando cada dimensão é analisada isoladamente, mostrando como escolhas iniciais condicionam resultados posteriores e como fragilidades acumuladas reduzem progressivamente a governabilidade e a governança do conjunto. (ENAP, 2025; República.org, 2025; SGP/MGI, 2023/2026).

Exemplificando. Ao acompanhar a trajetória funcional dos servidores como sequência de decisões e omissões interdependentes, o MRCL permite identificar onde o sistema ganha tração, pois escolhas iniciais sobre provimento, desenho de carreiras e critérios de alocação tendem a condicionar, a jusante, as possibilidades reais de engajamento profissional, desempenho, incentivos e reposição de capacidades. Da mesma maneira, o MRCL também permite identificar fragilidades no planejamento inicial que tendem a repercutir no desenho de carreiras; assimetrias entre carreiras que afetam incentivos e desempenho; desempenho pouco consequente que enfraquece o desenvolvimento institucional; aposentadorias não antecipadas que comprometem a transmissão intergeracional

de conhecimentos e a sustentabilidade das capacidades futuras. O que aparece como problema localizado revela-se, sob essa abordagem, como expressão de uma sequência de decisões desencontradas.

Em outras palavras, o Ciclo Laboral opera aqui como mapa causal do sistema de pessoal civil da administração pública federal brasileira. Operacionalmente, essa leitura supõe uma arquitetura matricial, na qual cada fase do Ciclo Laboral é atravessada por transversalidades estruturantes, a saber: Governança Pública; Transformação Digital e Integração dos Sistemas Informatizados; Atualização Normativa e Consolidação Legislativa de Pessoal; Geração de Evidências com Transparência Ativa e Segurança de Dados; e Diálogos Institucionais – cf. figura 1. Juntas, as transversalidades do Ciclo Laboral funcionam como guia operacional para orientar, integrar e materializar decisões, reduzir assimetrias de implementação e conferir coerência sistêmica às políticas de gestão de pessoas ao longo de todo o percurso funcional dos servidores públicos federais.

Assim, o MRCL funciona aqui como mapa analítico da governança da gestão de pessoas: ele permite localizar onde o sistema concentra suas maiores restrições, onde decisões passadas comprimem as possibilidades presentes e onde intervenções estratégicas podem produzir maior efeito transformador no futuro. O diagnóstico deixa, portanto, de ser inventário de falhas administrativas e passa a ser identificação de nós críticos que condicionam a capacidade estatal de decidir, executar e sustentar decisões progressivamente articuladas ao longo do tempo.

1.2. Síntese Interpretativa do Momento Situacional: avanço dos instrumentos e insuficiência de direção estratégica

A leitura integrada das fontes confirma um padrão persistente: houve avanço expressivo no plano instrumental, mas a direção político-estratégica segue frágil e intermitente. O resultado é um sistema com ferramentas e iniciativas relevantes, porém ainda insuficientemente integrado ou organizado por prioridades, com baixa cultura de planejamento estratégico e ausência de mecanismos permanentes e efetivos de coordenação.

“Em outras palavras, o Ciclo Laboral opera aqui como mapa causal do sistema de pessoal civil da administração pública federal brasileira.”

Esse padrão é recorrente nos diagnósticos internacionais. A OCDE (2010a e 2010b) já apontara que a fragmentação das carreiras, a baixa coordenação central e a fraca articulação entre liderança, desempenho e resultados organizacionais limitavam o desenvolvimento das capacidades estatais no Brasil. Mais de uma década depois, a atualização desse diagnóstico (OCDE, 2022) reconhece progressos pontuais – especialmente em digitalização e normatização –, mas reafirma a persistência dos mesmos gargalos estruturais, agora sob novas for-

mas: uso ainda incipiente de evidências para decisões estratégicas, fragilidade na gestão de lideranças e integração insuficiente das políticas de pessoal.

O *Diagnóstico Institucional do Serviço Público na América Latina: Brasil* (BID, 2024) reforça essa leitura ao evidenciar que o planejamento da força de trabalho, embora formalmente reconhecido como função relevante, não se consolidou como prática institucional permanente e estratégica. Sua articulação com o planejamento governamental, o orçamento e as prioridades de médio e longo prazo permanece limitada, o que compromete a capacidade do Estado de antecipar demandas, estruturar políticas e sustentar ações complexas ao longo do tempo.

As publicações institucionais da Secretaria de Gestão de Pessoas do MGI (2023/2026) documentam avanços relevantes no desenvolvimento de instrumentos, metodologias e sistemas informatizados. No entanto, a própria leitura institucional revela que esses avanços ocorreram de forma desigual ao longo dos diversos programas que compõem o Ciclo Laboral, bem como entre órgãos e carreiras da APF, com distintos níveis de apropriação, maturidade e integração. O resultado é um sistema que dispõe de concepções avançadas e ferramentas sofisticadas, mas carece de direção estratégica compartilhada.

A leitura externa oferecida pelos documentos do Fonacate (*Rumo ao Estado Necessário*, 2021), da Afipea (Reforma Administrativa Bolsonaro/Guedes, 2021), bem como pelo *Panorama de Gestão de Pessoas no Governo Federal* (República.org, 2025) e pelas evidências empíricas do estudo *Trajetórias da Burocracia na Nova República* (IPEA, 2023) aprofunda o mesmo diagnóstico ao demonstrar que a heterogeneidade do serviço público é estrutural e historicamente reproduzida. Coexistem, no interior do Executivo Federal, ilhas de excelência e bolsões persistentes de fragilidade institucional, com impactos diretos sobre mobilidade, incentivos, coordenação interorganizacional e capacidades administrativas.

Essa heterogeneidade reflete decisões e omissões institucionais acumuladas ao longo do tempo. Na ausência de uma política federal de gestão de pessoas capaz de orientar e integrar essas escolhas, os instrumentos passam a operar de forma passiva-reativa, políticas se sobrepõem sem coordenação efetiva e a gestão de pessoas assume, predominantemente, um papel secundário: administra restrições, responde a demandas imediatas e corrige disfunções pontuais, sem conseguir estruturar capacidades consistentes no longo prazo.

Em síntese, o momento situacional da gestão de pessoas no Poder Executivo Federal é marcado por um descompasso entre as boas capacidades técnicas acumuladas no plano administrativo e a fraca capacidade política de direção no plano institucional. Em outras palavras: hoje, o poder público federal sabe mais sobre si mesmo do que em ciclos anteriores, dispõe de instrumentos mais sofisticados e acumulou experiências relevantes de inovação e implementação em diversos programas e ações que atravessam o Ciclo Laboral em gestão de pessoas. Por outro lado, permanece limitada

a capacidade de transformar esse acúmulo em orientação estratégica consistente, capaz de alinhar a gestão de pessoas ao projeto de fortalecimento estatal e às prioridades governamentais.

Essa constatação não encerra o diagnóstico relativo ao momento situacional em gestão de pessoas na APF; ela o qualifica. É a partir desse ponto que se torna possível identificar, com maior precisão, os problemas estruturantes que atravessam o Ciclo Laboral e que restringem a capacidade de governo do poder público federal, tema da seção seguinte.

1.3. Problemas Recorrentes ao longo do Ciclo Laboral

A consolidação diagnóstica permite afirmar que os desafios da gestão de pessoas no Poder Executivo Federal não são episódicos nem localizados. Eles se encadeiam e se reforçam por mecanismos de acumulação ao longo do Ciclo Laboral, de modo que déficits de planejamento degradam a alocação ideal; alocações subótimas limitam as possibilidades de desenvolvimento profissional e desempenho individual; desempenhos abaixo do potencial fragilizam os incentivos; incentivos ineficazes acentuam assimetrias entre carreiras; e essas assimetrias elevam os custos políticos e institucionais da coordenação. O resultado é a formação de nós críticos que enfraquecem a governabilidade do sistema e tornam a gestão de pessoas progressivamente passiva-reativa, em vez de ativa-resolutiva.

A leitura sistêmica revela que cada dimensão do Ciclo Laboral não apenas contém problemas próprios, mas reproduz e amplifica limitações estruturais do conjunto. Senão, vejamos.

- **Centralidade política e institucional insuficiente e direção estratégica difusa**

O problema mais transversal é a baixa centralidade política e institucional da gestão de pessoas no núcleo decisório do Poder Executivo Federal. Sem centralidade política e institucional adequadas, a gestão de pessoas administra restrições, mas não estrutura capacidades.

Apesar da competência formal e da existência de um órgão central formalizado, a gestão de pessoas raramente ocupa posição estratégica contínua na definição de prioridades governamentais. Em síntese, a gestão de pessoas é tradicionalmente vista e acionada de forma instrumental, em vez de compor o núcleo decisório superior de governo.

Sem centralidade política e institucional efetiva, os governos perdem capacidade de definir parâmetros sistêmicos, tais como: prioridades de provimento, padrões de carreira, incentivos estruturantes e mecanismos de coordenação. A gestão de pessoas se especializa em administrar rotinas e restrições, mas não orienta nem sustenta a produção de capacidades administrativas duradouras e eficazes.

- **Planejamento da força de trabalho como momento medianamente institucionalizado**

No início do Ciclo Laboral, o planejamento da força de trabalho – que envolve desde a identificação de quantitativos e perfis ne-

cessários de servidores em cada órgão ou carreira, passando por mecanismos mais inteligentes e humanizados de alocação e ambientação iniciais, até estratégias de engajamento e capacitação visando o desenvolvimento profissional e do *ethos* público para o melhor desempenho individual possível – deveria operar como dispositivo estruturante de capacidades institucionais.

Contudo, embora avanços recentes tenham aperfeiçoado metodologias e instrumentos, os diagnósticos convergem na leitura de que essa etapa ainda não se consolidou como prática permanente de Estado. Deste modo, quando o planejamento não opera como função crítica dos processos de governo, o ciclo inteiro passa a responder à improvisação e urgência e não à estratégia e à relevância.

Como consequência, decisões sobre provimento, concursos e redistribuições tendem a responder a pressões imediatas e não a uma arquitetura estratégica de capacidades. Esse é o ponto crucial: fragilidades no planejamento inicial reverberam ao longo de todo o Ciclo Laboral.

• Seleção e provimento como instrumentos de indução estratégica ainda subaproveitados

A seleção e o provimento de pessoal, embora constituam etapa inicial do Ciclo Laboral, permanecem predominantemente orientados por lógica procedimental e reativa, com limitada articulação com o planejamento estratégico da força de trabalho e com as prioridades governamentais de médio e longo prazo.

Observa-se ausência de diretrizes consolidadas quanto à definição de modelos de concursos públicos, à padronização de editais e procedimentos, ao uso estratégico de cadastros de reserva e à integração sistêmica entre ingresso de pessoal e necessidades institucionais.

"Sem centralidade política e institucional adequadas, a gestão de pessoas administra restrições, mas não estrutura capacidades."

Nesse contexto, os processos de seleção tendem a responder a demandas conjunturais, sem operar plenamente como instrumentos de recomposição planejada das capacidades estatais. Essa lacuna reduz a capacidade do Estado de induzir perfis profissionais alinhados às suas funções estratégicas, comprometendo a efetividade do Ciclo Laboral desde sua etapa inicial.

• Sistema de carreiras heterogêneo e governança fragmentada

A multiplicidade de carreiras e arranjos remuneratórios constitui um dos traços históricos mais difíceis do serviço público federal. Sem governança integrada das carreiras, o Estado amplia sua própria complexidade e reduz sua capacidade de priorização estratégica.

Essa heterogeneidade não se traduz apenas em diversidade administrativa; ela reduz

a previsibilidade sistêmica, dificulta a movimentação estratégica de pessoas e amplia assimetrias internas. Com isso, o sistema inteiro se torna disfuncional, servidores e respectivas entidades representativas cristalizam conflitos internos, enquanto a alta direção gasta tempo demasiado e energia institucional imensa tentando mitigar os efeitos deletérios do corporativismo predatório incrustado no seio da burocracia.

• Alocação, desenvolvimento e desempenho pouco integrados, com limitada capacidade de aprendizagem e impacto desconhecido

No centro do Ciclo Laboral, as dimensões de alocação, ambientação, desenvolvimento profissional e desempenho deveriam operar de forma articulada, sustentando aprendizagem institucional e melhoria contínua. Mas quando monitoramento, avaliação, capacitação, progressão e promoção não se encadeiam, os desempenhos – tanto individuais como organizacionais – perdem tração e se tornam etapas meramente procedimentais do Ciclo Laboral.

Além da integração entre os instrumentos formais de desenvolvimento e desempenho, a capacidade institucional depende das condições existentes no cotidiano das equipes para aprender, colaborar e aperfeiçoar suas práticas. Ambientes com baixa confiança, pouca abertura ao diálogo ou feedback restrito aos momentos formais de avaliação podem dificultar a circulação de conhecimentos, a identificação tempestiva de problemas e a construção coletiva de soluções. O desafio, portanto, não consiste apenas em integrar os instrumentos de desenvolvimento e avaliação, mas também em criar condições organizacionais que favoreçam o diálogo, o feedback, a aprendizagem contínua e a melhoria das entregas.

Avalia-se sem retroalimentar o planejamento; capacita-se sem priorização estratégica robusta; progride-se sem conexão clara com o desenvolvimento institucional. Como resultado, o desempenho deixa de ser dispositivo estruturante de capacidade e passa a cumprir função predominantemente formal e instrumental.

• Movimentação de pessoal com potencial estratégico subexplorado

A movimentação de pessoal permanece majoritariamente associada à recomposição da força de trabalho, sendo tratada como mecanismo administrativo de ajuste organizacional.

Entretanto, evidências recentes indicam que esse instrumento já desempenha funções mais amplas, incluindo resposta a situações emergenciais, apoio à implementação de políticas públicas prioritárias, promoção do desenvolvimento profissional e disseminação de inovação no setor público.

A ausência de diretrizes que reconheçam e organizem essas múltiplas funções limita o uso estratégico da movimentação como ferramenta de flexibilidade institucional, inovação e fortalecimento das capacidades estatais.

- **Remuneração e incentivos: heterogeneidades e desigualdades em compasso de espera**

O sistema remuneratório do Executivo Federal é marcado por elevadas heterogeneidades e desigualdades internas. São muitas estruturas remuneratórias com componentes e critérios diferenciados e nem sempre alinhados a prioridades estratégicas ou a resultados organizacionais. Incentivos fragmentados convertem a remuneração em arena de conflitos distributivos, e não em instrumento de valorização, engajamento e profissionalização de uma burocracia estável.

Em outras palavras, a remuneração torna-se, frequentemente, campo minado de negociação incremental e administração de pressões corporativas. A complexidade interna do sistema vigente limita a sua capacidade potencial e amplia os custos de coordenação e de implementação de medidas estruturantes equalizadoras.

- **Aposentação e desligamento despreocupados com a memória institucional e a transmissão de conhecimentos tácitos entre gerações**

Na etapa final do Ciclo Laboral, apesar dos avanços em digitalização e racionalização de processos, a gestão de aposentadorias e desligamentos ainda opera predominantemente sob a lógica passiva-reativa.

Informações sobre saídas raramente retroalimentam de forma estruturada o planejamento da força de trabalho, dificultando a antecipação de perdas críticas, o encadeamento sucessório e a gestão estratégica do conhecimento. A sustentabilidade das capacidades estatais no longo prazo fica comprometida.

Em suma, sem retroalimentação estratégica das saídas, o Estado perde capacidade de conhecer e sustentar suas próprias competências críticas.

- **Transversalidades críticas: governança sistêmica e colaborativa, coerência e segurança normativa, evidências e transparência informacional, automação e digitalização, diálogos institucionais**

Além das dimensões específicas do ciclo, persistem problemas transversais que atravessam todo o sistema. Esses fatores são transversais porque dizem respeito a políticas de gestão pública sistêmicas – como pessoal, orçamento, controle, desenho organizacional e transformação digital – que perpassam as demais políticas e condicionam a capacidade efetiva de coordenação e entrega do Estado.

Neste sentido, quando as transversalidades críticas do MRCL não operam de forma integrada, o sistema perde capacidade de resposta tempestiva e acumula custos institucionais, a saber:

i) A *governança* permanece fragmentada, com instrumentos coexistindo sem coordenação sistêmica suficiente;
ii) A *dispersão normativa*, fruto de produção incremental ao longo do tempo, amplia a insegurança interpretativa e dificulta a coerência operacional;
iii) O uso de *evidências* para embasar o processo decisório, embora ampliado nos últimos anos, ainda apresenta ma-

turidade desigual e aplicação limitada na tomada de decisões;

iv) A *transformação digital* em curso, apesar dos avanços recentes, ainda carece de orientação estratégica, orçamento suficiente e ritmo mais intenso; e

v) A cultura do *diálogo institucional* como valor em si e como método de governo ainda convive com estruturas muito hierarquizadas e processos decisórios pouco participativos.

Essa última dimensão assume relevância particular para a capacidade de aprendizagem e inovação das organizações públicas. A existência de competências técnicas e de instrumentos de gestão, por si só, não assegura que conhecimentos, experiências e diferentes perspectivas sejam mobilizados na identificação de problemas e na construção de soluções. Estruturas excessivamente hierarquizadas e processos pouco participativos podem restringir a circulação de ideias, a colaboração e a aprendizagem institucional, limitando a capacidade das organizações de adaptar práticas, aperfeiçoar processos e inovar.

Em contexto de grande complexidade estatal, essas fragilidades não são falhas isoladas; são engrenagens de um sistema que afetam negativamente a própria capacidade de governo. Por isso é que, sob as perspectivas do desenvolvimento nacional e da capacidade ampliada de governo defendidas neste PFGP/2030, os problemas revelados neste capítulo adquirem relevância pública.

É nesse ponto que o diagnóstico se transforma em imperativo decisório. Se os problemas são estruturantes e cumulativos, sua superação exige princípios e diretrizes igualmente estruturantes, capazes de reordenar o sistema de gestão de pessoas e elevá-lo à condição de função pública estratégica no âmbito do Poder Executivo Federal.



1.4. Rumo à Gestão de Pessoas como Função Pública Estruturante do Processo de Governar

O momento situacional da gestão de pessoas no Poder Executivo Federal revela um paradoxo crucial: o Estado brasileiro dispõe hoje de mais informações, diagnósticos, instrumentos e capacidades técnicas do que em ciclos anteriores, mas ainda enfrenta dificuldades para converter esse acúmulo em direção política sistêmica. A expansão e a sofisticação de ferramentas não se traduziram, de forma consistente, em ampliação proporcional da capacidade de planejamento e coordenação estratégica.

Os diagnósticos são reiterados, convergentes e suficientemente robustos. Eles apontam para um mesmo núcleo crítico: perfil de governança fragmentada e pouco colaborativa, baixa centralidade política e institucional, heterogeneidade operacional e integração incompleta entre instrumentos, programas e processos de trabalho ao longo do Ciclo Laboral. A recorrência desses achados indica que o problema já não é de desconhecimento, mas de coordenação e priorização.

À luz deste PFGP/2030, o desafio central desloca-se do diagnóstico para o nível decisório. Não se trata mais de compreender onde estão as fragilidades, mas de decidir politicamente o lugar que a gestão de pessoas deve ocupar no projeto de transformação governamental. Em contexto de restrições fiscais persistentes, demandas sociais intensificadas e múltiplas transições simultâneas, a gestão de pessoas não pode permanecer como função administrativa passiva-reativa. Ao contrário, como função pública ativa e propositiva, a gestão de pessoas constitui condição de possibilidade da própria capacidade de governo.

A leitura matizada pelo Modelo Referencial do Ciclo Laboral evidencia que os problemas não são dispersos, mas sistêmicos; não são isolados, mas cumulativos; não são apenas técnicos, mas políticos. Quando decisões sobre planejamento da força de trabalho, desenho de carreiras, incentivos, desenvolvimento e aposentação não estão integradas sob uma direção estratégica comum, o que se rebaixa não é apenas a eficiência administrativa, mas a própria governabilidade e governança do Estado.

Em última instância, a questão que emerge deste capítulo é objetiva e exigente: o Poder Executivo Federal continuará administrando instrumentos fragmentados ou assumirá a gestão de pessoas como política pública estruturante, capaz de organizar capacidades, alinhar incentivos e sustentar um projeto de fortalecimento institucional ao longo do tempo?

“A partir daqui a gestão de pessoas deixa de ser objeto de exame e passa a ser objeto de decisão política e institucional consciente e consistente.”

É essa inflexão que fundamenta a formulação de um Planejamento Federal de Gestão de Pessoas (PFGP/2030), orientado pelo Modelo Referencial do Ciclo Laboral (MRCL) e destinado a converter diretrizes em compromissos e prioridades em resultados perceptíveis. Se o diagnóstico revelou os pontos de restrição e os mecanismos de reprodução institucional, a etapa seguinte exigirá escolhas explícitas sobre como alterar essa configuração.

O que se segue não é aprofundamento analítico, mas definição de direção estratégica. A partir daqui a gestão de pessoas deixa de ser objeto de exame e passa a ser objeto de decisão política e institucional consciente e consistente.

2. Visão de futuro: princípios e diretrizes estratégicas

Nenhum assunto de governo ou de Estado pode ser adequadamente tratado se considerado de forma isolada dos contextos e determinantes maiores que o cercam. Não é diferente com a gestão de pessoas do governo federal brasileiro, objeto maior deste PFGP/2030.

Desde logo, importa esclarecer que não se pretende, neste documento, ser exaustivo ou detalhista sobre esta dimensão da análise, mas simplesmente registrar, em primeiro lugar, algumas megatendências globais que complexificam o raio de ação dos Estados nacionais na contemporaneidade e, em seguida, trazer a reflexão prospectiva para o plano propriamente dito da administração pública brasileira, com ênfase sobre as necessidades e possibilidades da gestão de pessoas no futuro.

A razão para tanto é metodologicamente simples: implica entender que a configuração da burocracia federal no Brasil precisa refletir, idealmente, tanto o projeto de país que coletiva e democraticamente se deseja e se projeta num certo horizonte temporal, como o desenho de Estado necessário ao cumprimento dos objetivos estratégicos de médio e longo prazos.

Neste sentido, cabe ao PFGP/2030 não apenas a tarefa de especificar as políticas estruturantes da gestão de pessoas e respectivos programas e ações prioritários em âmbito federal (ver capítulo 3), como também apontar as condições objetivas indispensáveis à sua implementação, tendo 2030 como horizonte político-institucional inicial.

2.1. O futuro já não é mais como era antigamente

A prospectiva pode ser entendida como um campo analítico voltado à exploração sistemática de futuros possíveis. Sendo o futuro incerto e, sob vários aspectos, radicalmente imprevisível, cabe à prospectiva mobilizar recursos históricos, teóricos, metodológicos e computacionais – hoje ampliados pelo avanço das tecnologias de análise de dados e da inteligência artificial – para transformar incertezas em probabilidades, identificar tendências e construir cenários plausíveis.

Mas a tarefa de antecipar tendências e cenários parece hoje mais complexa do que em períodos anteriores, a despeito dos avanços recentes no campo da prospectiva e da proliferação de instituições públicas e

privadas dedicadas a esse tipo de análise. Em momentos históricos marcados por maior estabilidade econômica, geopolítica e institucional, as estruturas sociais e produtivas apresentavam maior previsibilidade, o que tornava menos incerto o exercício de projeção do futuro.

Na atualidade, a dinamicidade e a complexidade do mundo contemporâneo tornam cada vez mais difícil a prospecção de cenários e a previsão de tendências, tanto em termos individuais, haja vista a crescente precarização dos mercados de trabalho e suas dramáticas consequências associadas aos imperativos da sobrevivência, como em termos empresariais e governamentais, cujos horizontes de decisão estão hoje mais curtos e cujas trajetórias futuras são hoje mais instáveis, incertas e incontroláveis.

A literatura especializada e diversos relatórios internacionais apresentam hoje grande quantidade e variedade de estudos prospectivos. Em comum, esses trabalhos procuram identificar dimensões consideradas críticas para o futuro das sociedades, das economias e dos Estados nacionais. Guardadas diferenças metodológicas pouco



relevantes para os objetivos deste capítulo, um exemplo sintético de tendências globais projetadas para o horizonte de 2030 pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 2: O Futuro das Coisas: como será o mundo em 2030?

1. Mudanças demográficas

A população mundial deve chegar a 8,5 bilhões em 2030, acima dos 7,7 bilhões hoje. Haverá 1 bilhão de pessoas com mais de 65 anos até 2030. As novas projeções indicam que nove países vão responder por mais da metade do crescimento populacional:

Índia, Nigéria, Paquistão, República Democrática do Congo, Etiópia, Tanzânia, Indonésia, Egito e Estados Unidos. Por volta de 2027, estima-se que a Índia vá superar a China como o país mais populoso do mundo. A maioria das pessoas fará parte da classe média, já que a extrema pobreza continuará a cair, mas não necessariamente a desigualdade social. Será necessário investir na construção sustentável e eficiente de mais moradias, dar maior atenção no planejamento urbano e desenvolver novas tecnologias e processos para a produção de mais alimentos.

2. Urbanização

Em 2030, dois terços da população mundial viverão nas cidades. A população urbana nos países em desenvolvimento dobrará e as cidades produzirão 80% do PIB global. Grandes cidades da Ásia, América Latina e África estão projetadas para se tornarem megacidades até 2030. Isso impactará o custo de vida nessas megacidades e também em metrópoles de pequeno e médio porte. Embora cidades megamilionárias sejam a ponta da urbanização, elas não são as que mais crescem. Os centros urbanos que mais crescerão são as pequenas e médias cidades, com menos de um milhão de habitantes, que representam 59% da população urbana mundial e 62% da população urbana da África. Novamente aqui será necessária uma maior atenção ao planejamento urbano visando melhorar moradias e serviços e diminuir o crescente *gap* entre habitantes ricos e pobres das cidades, além de tornar a vida urbana mais verde e sustentável.

3. Mundo mais transparente?

A quantidade de informações coletadas sobre cada um de nós, e sobre produtos e empresas, crescerá exponencialmente. A pressão para compartilhar essas informações – com clientes e consumidores em particular – se intensificará. Ferramentas sofisticadas para análises de informações poderão ajudar na tomada de decisões, tanto de consumidores quanto em ambientes de negócios, ao mesmo tempo em que crescerão as exigências relacionadas à proteção de dados, à regulação e à confiança institucional.

4. Crise climática

Ainda não está claro como a mudança climática irá se intensificar, mas uma coisa é certa: os resultados serão implacáveis e perigosos. Muitas áreas costeiras densamente povoadas enfrentarão dificuldades à medida que o nível do mar aumenta. Diversas espécies animais estarão em risco. Secas e inundações irão afetar celeiros globais. O Ártico não terá gelo no verão.

Migrações em massa provavelmente já terão começado. Até 2030, teremos muito mais clareza sobre quão difíceis serão as próximas décadas. Iremos saber se o derretimento das principais camadas de gelo inundará a maioria das cidades costeiras e se estamos realmente nos aproximando de uma "Terra Inabitável". O Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC, na sigla em inglês) deixou claro como é crítico alterar radicalmente o padrão das emissões de carbono para manter o mundo a 1,5 grau Celsius de aquecimento. Essa meta é possível de ser alcançada dado o nível de comprometimento de alguns governos globais: o acordo climático de Paris de 2015, em teoria, estabelece o objetivo de limitar o aquecimento em 2 graus Celsius. Mas, na prática, os compromissos que boa parte dos países têm assumido até agora pode nos levar para 3 a 5 graus de aquecimento até 2100. Até 2030, é muito provável que já tenhamos atingido a marca de 1,5. Esse cenário exigirá dos Estados maior capacidade de prevenção, adaptação, resposta a emergências e coordenação de políticas ambientais, sociais e econômicas.

5. Pressões por recursos naturais

Seremos forçados a enfrentar de forma mais agressiva a escassez de recursos. Para equalizar a oferta de commodities essenciais (como metais) ao crescimento econômico, precisaremos adotar rapidamente modelos circulares: minimizar a utilização de materiais virgens em prol de reciclados e produtos remanufaturados e repensar a economia de materiais como um todo. A água será um recurso crítico, e é provável que muitas cidades enfrentem constantemente a falta dela. Vamos precisar de mais investimentos em tecnologias como dessalinização para amenizar esse cenário. Para os Estados, isso implicará desafios regulatórios, tecnológicos e distributivos, além da necessidade de maior capacidade de planejamento de longo prazo.

6. Transição energética

Devido às quedas contínuas no custo de tecnologias limpas, as energias renováveis continuarão crescendo. Até 2030, diminuirão novas adições de capacidade de geração energética vindas de tecnologias baseadas em combustíveis fósseis. A maioria das vendas de carros novos será de veículos elétricos (VEs), cujas vendas crescerão de 3 milhões hoje para 125 milhões em 2030. Essa adoção será impulsionada por reduções substanciais no custo das baterias e uma legislação rígida que proíbe ou sobretaxa motores movidos a combustíveis fósseis. Também veremos uma explosão de tecnologias baseadas em dados

que tornam os edifícios, redes, estradas e sistemas de água substancialmente mais eficientes.

7. Transformação tecnológica

A internet das Coisas predominará, e todos os dispositivos estarão conectados. Tecnologias como inteligência artificial (IA) terão tornado nossas vidas mais práticas e melhorado nossa produtividade. A IA atuará como uma facilitadora da inovação em produtos, processos e modelos de negócios naquilo que chamamos de inovação baseada em automação inteligente. Ao mesmo tempo que a IA criará novos empregos, também eliminará muitos outros. Ao mesmo tempo em que essas tecnologias podem ampliar produtividade e inovação, também trazem riscos associados à substituição ocupacional, à manipulação informacional e à necessidade de novas capacidades regulatórias e institucionais.

8. Governança internacional e centralidade renovada dos Estados nacionais

É difícil saber se governos e instituições globais trabalharão em sincronia para combater agressivamente a mudança climática e as pressões por recursos, além de enfrentar a imensa desigualdade social e a pobreza. É difícil imaginar como políticas globais sobre o clima e outras megatendências vão se desenrolar. O Acordo de Paris foi um começo importantíssimo, mas alguns países, notavelmente os EUA, se retiraram da cooperação global. Guerras comerciais e tarifárias predominarão em 2030? Parece provável que, ainda mais do que hoje, os Estados nacionais terão um papel crucial em impedir novas catástrofes humanitárias.

Fonte: elaboração própria a partir de fontes diversas, sobretudo https://ofuturodascoisas.com/o-mundo-em-2030-oito-megatendencias/

Em conjunto, essas megatendências indicam que o futuro próximo será marcado por maior complexidade econômica, social, tecnológica e ambiental. Para os Estados nacionais, isso significa a necessidade de capacidades institucionais mais sofisticadas, maior coordenação intersetorial e burocracias públicas capazes de operar em contextos mais incertos, interdependentes e dinâmicos.

Em perspectiva complementar, com base em análises realizadas por especialistas para o estudo *Cenários Brasil 2045* (MARCIAL, GIMENE e PIO, 2025), é possível listar megatendências mundiais para as próximas décadas do século XXI. São elas:

Quadro 3: Principais Oportunidades e Ameaças Mundiais para o Brasil no Século XXI.

Oportunidades	Ameaças
1. Crescente demanda global por energias limpas e inovação tecnológica no setor energético (hidrogênio verde, energia eólica e solar, armazenamento energético e minerais estratégicos).	1. Envelhecimento populacional impactando sistemas de saúde, previdência e mundo do trabalho.
2. Nova onda de investimentos em energia nuclear, inclusive por empresas de tecnologia que demandam elevada capacidade energética para centros de processamento de dados.	2. Persistência ou intensificação da pobreza e das desigualdades sociais.
3. Expansão do mercado internacional de crédito de carbono, com potencial de geração de receitas e valorização de ativos ambientais.	3. Redirecionamento de investimentos internacionais para outros países em função de instabilidades econômicas ou institucionais.
4. Valorização crescente da bioeconomia, com potencial de desenvolvimento sustentável a partir da exploração responsável dos biomas brasileiros.	4. Fragilidade ou deterioração de infraestruturas críticas essenciais ao funcionamento econômico e social.
5. Crescente demanda mundial por commodities agrícolas produzidas com avanços tecnológicos e ganhos de produtividade.	5. Queda na demanda internacional por commodities estratégicas para a economia brasileira.
6. Demanda crescente por minerais estratégicos presentes no território brasileiro, essenciais para cadeias globais de alta tecnologia.	6. Escassez de mão de obra qualificada decorrente de limitações educacionais e fuga de talentos.
7. Reconfiguração das cadeias globais de valor e do equilíbrio geopolítico, abrindo oportunidades para novos polos produtivos.	7. Isolamento diplomático ou perda de inserção estratégica no sistema internacional.
8. Expansão global da formação em competências STEM* e empreendedorismo associadas às profissões do futuro.	8. Pressões migratórias associadas a crises regionais, com impactos sobre políticas sociais e serviços públicos.
9. Nova corrida espacial, ampliando a demanda por infraestrutura de lançamento e desenvolvimento tecnológico aeroespacial.	9. Aumento de ataques cibernéticos e cognitivos decorrentes de instabilidades geopolíticas.
10. Intensificação das redes internacionais de pesquisa e inovação científica.	10. Riscos à soberania territorial e à gestão sustentável do patrimônio natural.
11. Crescente demanda mundial por turismo ambiental e cultural.	11. Baixa cooperação internacional no enfrentamento das mudanças climáticas.
12. Expansão da economia criativa como vetor de geração de emprego, renda e inovação cultural.	12. Baixa cooperação entre lideranças sociais, políticas e econômicas, dificultando o planejamento estratégico de longo prazo.

Fonte: elaboração própria a partir de fontes diversas, sobretudo os documentos reunidos em https://brasil2100.com.br/estudos-prospectivos/. Em particular: MARCIAL, Elaine; GIMENE, Márcio; PIO, Marcello (organizadores). *Cenários Brasil 2045*. Brasília: ASSECOR; PROCAD DEFESA PROSPECTIVA, 2025. * Competências STEM referem-se a habilidades técnicas e socioemocionais desenvolvidas por meio da educação integrada em Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática, na sigla em inglês. Focada na resolução de problemas do mundo real, a abordagem interdisciplinar estimula o pensamento crítico, a criatividade, a colaboração e habilidades práticas.

Diante deste cenário, os principais desafios para o desenvolvimento do Brasil, identificados a partir da análise das oportunidades e ameaças, seriam, segundo MARCIAL, GIMENE e PIO (2025):

i) Formular e implementar estratégias de longo prazo e sua governança;
ii) Promover articulações estratégicas no campo internacional;
iii) Promover efetivamente o desenvolvimento sustentável;
iv) Implantar uma economia inclusiva;
v) Implementar, no sistema educacional, as competências STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) e o empreendedorismo;
vi) Desenvolver programas de indução de desenvolvimento tecnológico e à reindustrialização;
vii) Promover uma infraestrutura social robusta;
viii) Garantir infraestrutura econômica e logística;
ix) Tornar atrativo o ambiente de negócios para investimentos internacionais;
x) Alavancar recursos públicos e privados, nacionais e internacionais, para financiar o desenvolvimento;
xi) Desenvolver mecanismos para segurança cibernética e cognitiva.

As oportunidades e ameaças indicam que o Brasil se encontra diante de um quadro internacional marcado por elevada criticidade e rápidas transformações tecnológicas, ambientais e geopolíticas. Nesse contexto, a capacidade do Estado brasileiro de formular planos, coordenar políticas públicas e mobilizar recursos institucionais torna-se um fator decisivo para mitigar riscos e se posicionar estrategicamente. É nesse ponto que a gestão de pessoas assume papel central na construção das capacidades estatais necessárias ao desenvolvimento nacional.

Não obstante, chama atenção o fato de que raros são os documentos e estudos prospectivos que colocam o próprio Estado – seus governos e respectivas administrações públicas – como objeto explícito das análises. Em geral, os trabalhos tratam o poder público como se este fosse apenas um instrumento obediente da ação política, vale dizer: um ente externo, coeso e coercitivo ao mundo econômico e à sociedade. Esta abstração, além de esconder erros teóricos e metodológicos sobre a natureza e papéis do Estado na vida real das pessoas e países, supõe que governos e respectivas administrações públicas possuem capacidades e recursos suficientes que os farão cumprir as ordens e implementar as soluções necessárias para a construção das melhores ou mais desejáveis trajetórias em cada caso.

Concretamente, isso significa assumir que, dentre outras, planejamento, orçamento e

“É nesse ponto que a gestão de pessoas assume papel central na construção das capacidades estatais necessárias ao desenvolvimento nacional.”

gestão pública (incluindo aqui a própria gestão de pessoas) sejam funções estatais igualmente estruturadas e disponíveis para o desempenho pleno dos Estados nacionais. Esta não é, efetivamente, a situação dominante no mundo, menos ainda no Brasil, o que certamente enfraquece o poder explicativo e prospectivo dos estudos citados. Mas há exceções. Em uma busca não exaustiva, alguns trabalhos recentes se destacam na elaboração e proposição de cenários que se esforçam por considerar as capacitações do próprio Estado como condição necessária para o sucesso de trajetórias nacionais benignas ou de sucesso nos médio e longo prazos.

Em ordem cronológica, estudos do IPEA (2013 e 2014); IPEA e ASSECOR (2017); IPEA e CEPAL (2020); BERCOVICI, SICSÚ e AGUIAR (2020); CARDOSO JR. e COUTO (2023); BRASIL, MGI (2024); MACHADO e GOMIDE (2026); PADULA e GIMENE (2026) produziram considerações prospectivas acerca da importância da retomada do protagonismo estatal para a recuperação das condições mínimas ao desenvolvimento brasileiro ainda no século XXI.

Todos eles abordam as transformações na estrutura e nas formas de atuação do Estado em suas interações com os mercados e com a sociedade (atores econômicos, políticos e sociais) na produção de políticas públicas. E todos eles buscam vislumbrar as condições tecnopolíticas para o fortalecimento das capacidades e funções públicas em âmbito governamental, visando tanto ao enfrentamento imediato da crise multidimensional em curso, como a sua superação positiva no futuro. Em particular, esses trabalhos destacam as condições necessárias para a reconfiguração do espaço institucional e do papel político relativos aos processos de governo de alta complexidade, com vistas ao desenvolvimento nacional.

É, portanto, dentro desta perspectiva estruturante das capacidades institucionais do Estado brasileiro, particularmente aquelas necessárias ao fortalecimento e à institucionalização da gestão de pessoas em âmbito federal, que o restante deste capítulo se desenrola.

2.2. O Brasil não conhece o Brasil

Mesmo se a democracia brasileira não estivesse sendo posta à prova, o cenário para os próximos 20 ou 30 anos já seria suficientemente desafiador. Estamos vivendo, em âmbito global, uma série de tendências que independem da vontade de países e governos nacionais, mas que afetarão a forma de inserção de todos eles e do Brasil no cenário internacional.

Está em curso um movimento de hiperconcentração econômica que se dá, preponderantemente, junto aos países centrais, como Estados Unidos, Alemanha e China, que desponta como nova e poderosa potência. Essa concentração ocorre no nível das empresas transnacionais e o Brasil não está neste rol de países hegemônicos. Esse processo está ampliando a assimetria existente entre os países ricos, medianos e pobres, agravando a hierarquização de poder em escala mundial. Esta dinâmica tem consequências importantes para uma economia como a brasileira, que tenderá a perder graus de liberdade, sendo impedida de decidir mi-

nimamente o que deseja ou pode fazer de modo autônomo e soberano.

Do ponto de vista tecnológico, está em curso uma nova revolução: a da convergência (nano)tecnológica. A ciência moderna de ponta conseguiu desmembrar a matéria nas suas ínfimas unidades: a matéria física, no átomo; a matéria biológica, no gene. As combinações que advirão dessa fronteira mudarão completamente a posição dos diversos países na nova divisão internacional do trabalho. Esse tipo de desenvolvimento requer um investimento muito pesado em Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação, recursos que estarão disponíveis para poucos países. Quanto mais essas tecnologias estiverem concentradas em poucas nações ou empresas, tanto maior será a assimetria de poder e de acesso a recursos entre elas.

Nesse cenário, o Brasil tende a voltar a viver uma espécie de dependência tecnológica radical que marcou o desenvolvimento da sua economia nacional no começo do século XX e que, com muito esforço, está sendo tentativamente enfrentada recentemente. Mas o desafio atual é maior do que o do passado porque não se trata mais de copiar tecnologias e padrões industriais existentes. Uma mudança de nível hierárquico nesse sistema depende da produção de inovação e de conhecimento de ponta, muito mais difíceis de obter e dominar hoje em dia.

Com isso, certamente aumentará a heterogeneidade estrutural dentro do sistema interestatal capitalista. O setor financeiro está no centro de todas essas disputas por, ao mesmo tempo, impactar e ser influenciado pelas grandes corporações transnacionais; depender e modular o campo da acumulação capitalista. São problemas complexos e difíceis de resolver. A sociedade brasileira é majoritariamente de baixa renda, não tem acesso pleno à seguridade social e depende do sistema público.

A proteção social é, portanto, uma exigência no país, dado o perfil sociodemográfico e epidemiológico de sua população. Por outro lado, tal sistema é altamente dependente de investimentos de monta, algo que tem sido constrangido por sucessivos governos, mesmo durante a calamidade pública da covid-19.

Não por outra razão, ameaças de ruptura da ordem democrática afetam a configuração do Estado brasileiro e do seu poder de estabelecer uma agenda de desenvolvimento inclusiva, democrática, soberana e sustentável, como é a que se busca construir, não sem dificuldades, desde a CF/1988. Parte do debate público sustenta, frequentemente, que o Estado social brasileiro não cabe no orçamento nacional. Isto é uma falácia. A sociedade brasileira – por sua heterogeneidade, complexidade, necessidades e carências – é que não cabe no projeto que sempre tenta se colocar como padrão de organização do Estado e do desenvolvimento no país.

Mas aqui é preciso deixar claro que a única forma de o Brasil superar suas dificuldades e organizar um processo de desenvolvimento que lhe sirva é ter o Estado no centro do processo de transformação. Não se está aqui afirmando que todas as soluções dependem e passam exclusivamente pelo papel do Estado. Mas, no caso brasileiro, ele é, inevitavelmente, o agente central do processo de

desenvolvimento. Sem ele, o próprio mercado não existe e não funciona no país. É sua função direcionar a política pública na linha da inclusão e da universalização. Se o Estado não o fizer, não haverá quem o faça. Não serão os agentes privados que promoverão a universalização da proteção laboral e previdenciária, da saúde, da educação, da segurança pública.

Desta maneira, quando se fala que o Estado é central no processo de desenvolvimento, também se está a dizer que ele precisa se organizar e funcionar de uma maneira diferente da atual. Para tanto, existem três ideias fortes que pautam a reflexão sobre Estado e desenvolvimento, as quais permeiam toda a elaboração do PFGP/2030.

"O Estado não existe para si próprio, mas como instrumento para o desenvolvimento da nação."

A primeira trata da necessidade de uma reforma de natureza republicana, que traga mais transparência aos processos decisórios, no trato da coisa pública de modo geral. Isso precisa ser encampado como parte da reforma de Estado, direcionando a esfera pública para as necessidades vitais e universais da população.

A segunda ideia reforça a dimensão da democracia. Não há como fazer uma mudança dessa envergadura sem a participação bem-informada da maioria da população. A democracia não é apenas um valor em si, mas também um método de governo, por meio do qual as vontades da maioria da população se manifestam, eleitoral e periodicamente, mas também de modo mais intenso e cotidiano por meio de formas e mecanismos de interconexão Estado – Sociedade. Ou seja, para além da democracia representativa em crise, há elementos de uma democracia participativa e mesmo deliberativa que pressionam por mais e melhores espaços de existência e funcionamento.

Por fim, a terceira proposição considera o próprio desenvolvimento como carro-chefe da ação do Estado. Ou seja, o Estado não existe para si próprio, mas como instrumento para o desenvolvimento da nação. Nesse sentido, fortalecer as dimensões do planejamento, da prospecção, da gestão pública e da gestão de pessoas, bem como da orçamentação com participação e controle social, é fundamental para que o país possa dar um salto de qualidade ainda no século XXI.

Deste modo, o quadro 4 resume quais parecem ser, de fato, os principais problemas histórico-estruturais do Estado no Brasil, bem como quais devem ser os princípios e diretrizes de enfrentamento em cada caso concreto, à luz das necessidades de estruturação da gestão de pessoas na APF, com exemplos de políticas, projetos e programas que já se encontram em curso desde 2023 e que apontam para a existência de alguma capacidade institucional para a implementação efetiva de mudanças na direção do PFGP/2030.

Quadro 4: Problemas Histórico-Estruturais do Estado no Brasil e Agenda Positiva de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal.

Problemas histórico-estruturais do Estado brasileiro	Princípios republicanos para enfrentamento e superação	Diretrizes estratégicas de gestão de pessoas	Exemplos de políticas, programas e instrumentos em consolidação
1. Autoritarismo nas relações Estado-Sociedade: *você sabe com quem está falando?!*	**1. Democracia e administração pública participativa/ deliberativa**: valor político em si, forma e método de governo mais adequados à obtenção de consensos duradouros e aderentes à realidade do país	1. Fortalecimento dos mecanismos de diálogo e negociação entre governo e servidores, bem como da política de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação como dimensão constitutiva da cultura organizacional da APF, com espaços institucionais de vocalização de violências no ambiente de trabalho	**MNNP:** Mesa Nacional de Negociação Permanente **PFPEAD**: Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação
2. Atavismo institucional: *leis, costumes, procedimentos e sistemas anacrônicos.*	**2. Segurança jurídica e atualização normativa**	2. Modernização e consolidação da legislação de pessoal	**IA Legis-SIGEPE**: Inteligência artificial aplicada à legislação de pessoal
3. Burocratismo seletivo e aplicação desigual das regras administrativas: *aos amigos, tudo; aos inimigos, a lei!*	**3. Estabilidade institucional e profissionalização do serviço público:** segurança jurídica dos servidores, permanência e previsibilidade das ações do Estado	3. Consolidação do Regime Jurídico Único e das garantias institucionais da burocracia pública	**RJU**: Regime Jurídico Único como modelo contratual padrão e dominante na APF
4. Corporativismo predatório e fragmentação organizacional: *farinha pouca, meu pirão primeiro!*	**4. Cooperação institucional e trabalho em rede**: *método ideal de organização do trabalho no setor público*	4. Modernização da gestão do trabalho e incentivo à colaboração organizacional	**PGD**: Programa de Gestão e Desempenho **DFT**: Diagnóstico e Dimensionamento da Força de Trabalho **CPNU**: Concurso Público Nacional Unificado
5. Predominância do curto-prazismo na gestão pública: *miopia e procrastinação como métodos de (não) solução de problemas!*	**5. Planejamento estratégico governamental e desenvolvimento de capacidades prospectivas**	5. Fortalecimento das políticas de formação e qualificação profissional	**PNDP**: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

Problemas histórico-estruturais do Estado brasileiro	Princípios republicanos para enfrentamento e superação	Diretrizes estratégicas de gestão de pessoas	Exemplos de políticas, programas e instrumentos em consolidação
6. Escapismo e baixa integração administrativa: *a eterna fuga para frente!*	**6. Transformação digital e integração sistêmica**	6. Automação, digitalização e integração dos sistemas estruturantes de gestão de pessoas	**SIAPE / SIGEPE**: sistemas informatizados de gestão de pessoas **SOUGOV:** interface digital entre servidores e Sipec
7. Exclusivismo: *baixa diversidade e representatividade sociodemográfica e territorial na burocracia pública.*	**7. Diversidade, equidade e representatividade:** fatores de convergência entre o perfil da população e o perfil da burocracia	7. Ampliação da inclusão, diversidade e representatividade sociodemográfica e territorial no ingresso e nas carreiras públicas	**CPNU**: Concurso Público Nacional Unificado **Nova Lei de Cotas**
8. Financeirização e Privatização das Finanças Públicas: *aperto fiscal (fiscalismo) para os pobres e frouxidão financeira (rentismo) para os ricos!*	**8. Equidade, simplicidade e transparência remuneratória**: a busca por remunerações adequadas, isonômicas e previsíveis ao longo do ciclo laboral, e combate aos privilégios	8. Estruturação de políticas salariais mais justas e equilibradas ao longo do ciclo laboral	**Anexo V da LOA:** planejamento dos investimentos com pessoal
9. Privatismo: *vícios privados, prejuízos públicos!*	**9. Autonomia sindical e diálogo social**: liberdade de organização, representação e atuação	9. Regulamentação e institucionalização da negociação coletiva e do direito de greve no setor público	**PL nº 1.893/2026** visa regulamentar a Convenção 151 da OIT sobre negociação coletiva e direito de greve no serviço público
10. Baixa transparência e uso limitado de evidências na gestão pública	**10. Evidências, transparência ativa e segurança da informação:** processos e decisões baseados em dados públicos	10. Fortalecimento da produção e uso de evidências para formulação e implementação de políticas de gestão de pessoas	**Observatório de Pessoal:** RGPA (Revista Gestão de Pessoas em Ação), RGPE (Revista Gestão de Pessoas em Evidência), Pesquisa Vozes do Serviço Público

Fonte: elaboração própria a partir das edições 1 a 5 da RGPA (SGP/MGI, 2023/2026).

Em síntese, sugere-se aos futuros governos uma reflexão que vincule os temas tratados por este capítulo a um projeto soberano, sustentável e includente de desenvolvimento, e a uma concepção progressista e não minimalista de Estado. Diante do tamanho e complexidade das questões envolvidas, é claro que riscos de diversas

ordens ameaçam a sustentabilidade temporal e programática de políticas públicas relevantes à sociedade brasileira. Avançar, portanto, na explicitação e superação positiva desses problemas é condição primordial para, de fato, se poder destravar o potencial intrínseco às capacidades institucionais e aos instrumentos governamentais à disposição do Estado brasileiro contemporâneo, com vista a uma atuação planejada para o desenvolvimento nacional.

2.3. A Gestão de Pessoas num Estado Ativo e Capaz: profissionalização e propósito

Na literatura e nos debates correntes sobre gestão de pessoas no serviço público, enfatizam-se as características e atributos pessoais considerados necessários ou desejáveis na formação e atuação do profissional público do futuro.

Da Matriz de Competências Transversais consolidada pela ENAP (2020), por exemplo, depreende-se que as características consideradas indispensáveis aos servidores e servidoras públicas do futuro, estão aquelas relacionadas:

i) à resolução de situações com base em evidências, isto é: capacidade de desenvolver políticas, serviços e produtos de forma incremental e experimental, além de garantir decisões orientadas e apoiadas em dados e informações críveis;
ii) ao foco nos resultados para a cidadania: capacidade de compreender e direcionar os serviços que realiza na condição de agente público para a solução das necessidades e ativação da cidadania;
iii) à mentalidade digital, vale dizer: capacidade de buscar e experimentar novas ideias e formas de trabalhar;
iv) ao agir comunicativo, ou seja, a capacidade de estabelecer e manter interações em contextos de constante mudança, escutando, indagando e expressando ideias de forma efetiva e colaborativa;
v) ao trabalho coletivo: estimular o apoio e o envolvimento das pessoas, de forma contínua e compartilhada;
vi) aos valores éticos, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade, visando à resolução colaborativa de problemas; e
vii) à visão sistêmica: capacidade de desafiar o status quo, alterar padrões e estabelecer parcerias incomuns, com vistas a impactar processos decisórios e a gestão cotidiana de programas e projetos no âmbito do setor público.

O desenvolvimento dessas competências, contudo, não depende apenas da formação e das capacidades individuais dos servidores. Sua mobilização no cotidiano do trabalho é também condicionada pelos ambientes organizacionais nos quais as pessoas atuam. A capacidade de experimentar novas formas de trabalhar, expressar ideias, questionar práticas estabelecidas, colaborar e contribuir para a solução de problemas requer condições institucionais que favoreçam participação, confiança, diálogo e aprendizagem.

Além das competências individuais, importa considerar as capacidades construídas no âmbito das equipes. A combinação de diferentes formações, conhecimentos, experiências e perspectivas pode ampliar a capacidade coletiva de compreender problemas complexos, formular alternativas e produzir soluções que dificilmente decorreriam da atuação isolada de seus integrantes. A diversidade, contudo, não produz esses resultados automaticamente: é preciso criar condições para que diferentes conhecimentos possam ser expressos, compartilhados, confrontados e integrados de forma construtiva.

Esse aspecto é particularmente relevante para a inovação no setor público. Não basta desenvolver profissionais capazes de inovar se as equipes e os ambientes de trabalho não oferecem condições para que essas capacidades sejam combinadas e mobilizadas em torno dos problemas públicos. À gestão de pessoas cabe, portanto, atuar simultaneamente sobre o desenvolvimento das pessoas, a composição e o funcionamento das equipes e a construção de ambientes que favoreçam aprendizagem, colaboração e inovação, orientando essas capacidades para a melhoria das entregas públicas e a geração de valor para a sociedade.

É claro que estão corretos e são pertinentes os respectivos apontamentos. Mas, diga-se de passagem, nem se pode dizer que eles sejam todos originais ou de fato inovadores, haja vista que desde pelo menos Max Weber vários deles sempre compuseram o cerne dos estudos sobre o tema. Desta forma, consideramos necessário acrescentar ao rol três competências que complementam aos aspectos anteriores e que compõem, na realidade, o escopo principal do que costumamos chamar de Ethos Público.

A primeira delas já aplicamos acima e diz respeito à necessidade de os profissionais públicos do futuro serem capacitados em *pensamento complexo e prospectivo*, pois num mundo cada vez mais dinâmico e incerto, as decisões estratégicas no presente vão necessitar de todo o conhecimento e metodologias aplicadas à melhor construção de cenários e identificação de tendências possíveis, visando à idealização e à implementação de trajetórias robustas, coerentes e sustentáveis de desenvolvimento, mediadas pelas políticas públicas.

A segunda podemos chamar de *conhecimento crítico e denso sobre a realidade brasileira*. Ela diz respeito ao fato de que nem a formação nem a atuação do profissional público do futuro poderiam jamais prescindir (ou ter historicamente prescindido) do entendimento de cada um sobre os contextos histórico, social, cultural, econômico, político, institucional etc., dentro dos quais ou a partir dos quais o desempenho individual ou o exercício profissional dos servidores acontece.

Finalmente, a terceira das competências se refere à necessidade de conhecimento também crítico e denso sobre as *relações entre Estado, Políticas Públicas e Desenvolvimento*. Assim como as anteriores, essa competência é importante porque estamos hoje imersos em uma realidade institucional cada vez mais complexa, com múltiplas possibilidades interpretativas. E neste cenário, a questão é que o país precisa, diante de

seus constrangimentos históricos e desafios contemporâneos, de um marco conceitual que supere dicotomias recorrentes. Não se trata de escolher entre estabilidade e desempenho, entre controle e inovação ou entre burocracia e participação. O desafio é integrar essas dimensões em um projeto de Estado capaz de liderar transformações estruturais na sociedade e na economia.

Por isso, a hipótese por trás da concepção do PFGP/2030 é que a articulação entre *neoweberianismo* e *neoestruturalismo* oferece uma resposta consistente. O neoweberianismo contribui com uma arquitetura institucional que combina *profissionalização* da burocracia e da gestão pública, estabilidade, coordenação e foco em resultados (BRESSER-PEREIRA, 2009; KATTEL, DRECHSLER e KARO, 2022). O neoestruturalismo latino-americano fornece o *propósito* normativo e estratégico, orientado à redução das desigualdades e à transformação das estruturas produtivas (RODRIGUEZ, 2009; BIELSCHOWSKY e TORRES, 2018).

"Não se trata de escolher entre estabilidade e desempenho, entre controle e inovação ou entre burocracia e participação."

Em outras palavras, a formulação de um marco conceitual que articule *neoweberianismo*, entendido aqui como o caminho para a profissionalização da burocracia pública, e *neoestruturalismo*, concebido como o paradigma ético do desenvolvimento nacional, exige compreender suas diferenças, seus pontos de convergência e as possibilidades de integração prática para orientar a transformação do Estado brasileiro. Embora originados de tradições teóricas distintas, ambos compartilham a premissa de que o Estado desempenha papel insubstituível na promoção do desenvolvimento social, ambiental e econômico. Divergem na matriz teórica, pois são originários de escolas distintas, mas convergem no diagnóstico de que a transformação das estruturas sociais e produtivas depende de capacidades estatais sólidas e de um propósito normativo claro.

O neoweberianismo parte do reconhecimento de que uma burocracia estável, previsível e orientada a resultados públicos constitui a base para a ação estatal eficaz. A *profissionalização*, o mérito, a estabilidade funcional e o planejamento são elementos fundamentais para assegurar continuidade das políticas e capacidade de coordenação do Estado. Trata-se de uma abordagem que observa o Estado a partir de seu interior institucional, examinando como regras, carreiras, órgãos e rotinas organizacionais moldam a sua ação. Seu objetivo é garantir que o Estado funcione com legalidade, imparcialidade, transparência e competência, fornecendo uma infraestrutura institucional segura e confiável.

O *neoestruturalismo* latino-americano, por sua vez, dirige-se ao horizonte de transformação estrutural da economia. Nessa perspectiva, o Estado é convocado a enfrentar

heterogeneidades produtivas, desigualdades regionais, assimetrias sociais e desafios ambientais que caracterizam países periféricos ou semiperiféricos. O foco não é apenas a eficiência administrativa, mas a capacidade do Estado de induzir trajetórias de desenvolvimento inclusivas e sustentáveis. O neoestruturalismo analisa a relação entre estruturas econômicas, padrões distributivos e dinâmicas de inovação, enfatizando a necessidade de políticas públicas de longo prazo, coordenação multissetorial e fortalecimento das capacidades locais.

A integração entre essas duas abordagens supera limitações presentes quando consideradas isoladamente. Um neoweberianismo sem horizonte estratégico pode resultar em melhores procedimentos, legalidade e legitimidade do Estado, mas carecer de direção normativa ou propósito ético. Um neoestruturalismo sem base institucional sólida pode formular estratégias ambiciosas, mas carecer dos meios administrativos e burocráticos para implementá-las. A combinação entre ambos permite unir meios e fins, capacidades e missões, instituições e desenvolvimento. Em suma: a articulação entre essas duas abordagens permite compreender que a construção das capacidades estatais depende simultaneamente da profissionalização das instituições públicas e da orientação estratégica da ação estatal.

"A combinação entre ambos permite unir meios e fins, capacidades e missões, instituiçõe e desenvolvimento."

Essa articulação adquire sentido particular no contexto brasileiro, onde coexistem altas expectativas sobre o papel do Estado e limitações persistentes de capacidade administrativa. Mas mesmo aqui, a combinação entre profissionalização burocrática e orientação estratégica da ação estatal pode ser observada em iniciativas recentes de modernização da gestão de pessoas. A tradição dos concursos públicos, por exemplo, expressa a dimensão clássica da profissionalização do serviço público, ao assegurar recrutamento baseado em critérios de mérito, previsibilidade institucional e proteção contra práticas de clientelismo e patronagem. Ao mesmo tempo, experiências recentes indicam a necessidade de aperfeiçoar os modelos de seleção e desenvolvimento profissional, incorporando avaliações de competências, perspectivas multidisciplinares e mecanismos que ampliem a diversidade e a representatividade no serviço público. Trata-se, em síntese, de articular mérito, inclusão e capacidade institucional no recrutamento e desenvolvimento da força de trabalho pública.

O quadro abaixo apresenta essa síntese a partir da integração do neoweberianismo, do neoestruturalismo e de seus desdobramentos para algumas dimensões da gestão de pessoas.

Quadro 5: Simbiose entre Neoweberianismo e Neoestruturalismo na Gestão de Pessoas no Brasil.

Dimensões	Integração e implicações para a gestão de pessoas
Ingresso no serviço público	**Mérito + representatividade**. O ingresso passa a combinar conhecimento técnico, competências transversais, diversidade e aderência aos desafios do país. Os concursos públicos devem preservar o rigor técnico, mas também incorporar políticas afirmativas robustas e critérios que ampliem a capacidade do Estado de recrutar perfis mais próximos da realidade social brasileira.
Capacitação e desenvolvimento	**Técnica + contexto + aprendizagem**. A formação deixa de ser apenas instrumental e passa a integrar competências tecnopolíticas, pensamento sistêmico, visão prospectiva e compreensão aprofundada da realidade brasileira. O desenvolvimento dos servidores deve considerar as relações entre Estado, políticas públicas, território, inclusão e desenvolvimento, articulando essas dimensões à aprendizagem formal e à aprendizagem no trabalho. Deve, ainda, favorecer a troca de conhecimentos, a experimentação e a construção de capacidades individuais e coletivas orientadas aos desafios do Estado e às necessidades da sociedade.
Gestão do desempenho	**Valor público + aprendizado**. A avaliação deixa de ser punitiva e individualizante e passa a ser participativa, formativa e orientada à aprendizagem, à cooperação e ao impacto. Para além dos momentos formais de avaliação, o feedback contínuo deve apoiar o desenvolvimento individual e das equipes, a correção de rotas, o reconhecimento das contribuições e o aprimoramento das entregas. O desempenho passa, assim, a ser compreendido também como oportunidade de aprendizagem e fortalecimento da capacidade institucional.
Carreiras e vínculos	**Estabilidade funcional + carreiras estruturadas** garantem continuidade, compromisso administrativo e segurança jurídica. Ao mesmo tempo, as estruturas de pessoal devem responder a missões e desafios estratégicos do Estado. Nessa perspectiva, a estabilidade deixa de ser entendida como rigidez e passa a constituir base para inovação responsável, mobilidade e atuação orientada a missões públicas. Defende-se uma estrutura voltada para a capacidade estratégica do Estado.

A capacitação de servidores também ilustra essa integração. Por muito tempo, investimentos em formação concentraram-se em competências técnicas específicas, muitas vezes fragmentadas por carreiras e órgãos. A perspectiva integrada, sustentada tanto pela PNDP (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas) como pelo Programa de formação de lideranças públicas (LideraGov), sugere ampliar essa visão, incorporando capacidades analíticas, pensamento sistêmico, compreensão das desigualdades e sensibilidade territorial. Esses elementos aproximam a formação do servidor da agenda neoestruturalista, permitindo que ele compreenda os determinantes históricos e sociais de sua atuação, sem abandonar a orientação neoweberiana voltada à eficácia e à adaptabilidade institucional.

A avaliação de desempenho apresenta outro campo fértil de integração. Modelos inspirados em abordagens gerencialistas

enfatizaram metas individuais, sem considerar o caráter coletivo da ação pública. A perspectiva neoweberiana favorece sistemas que valorizem o trabalho em equipe, o cumprimento de rotinas e a aderência a padrões institucionais. A perspectiva neoestruturalista amplia essa lógica ao incluir a noção de valor público, impacto social e contribuição para missões de desenvolvimento. Um sistema de avaliação que combine eficiência, cooperação e responsabilidade pela transformação social pode reforçar a legitimidade da burocracia e orientar sua ação para resultados relevantes.

Reconhecer o caráter coletivo da ação pública implica considerar que as capacidades estatais não resultam apenas das competências individuais dos servidores, mas também da forma como diferentes conhecimentos, experiências, formações e perspectivas são combinados e mobilizados no âmbito das equipes. A diversidade de competências pode ampliar a compreensão de problemas complexos e a construção de soluções, desde que existam condições para a colaboração, o compartilhamento de conhecimentos, o diálogo e a aprendizagem. Nessa perspectiva, a gestão de pessoas deve atuar não apenas no desenvolvimento individual, mas também no fortalecimento das capacidades coletivas necessárias à realização das missões institucionais e à melhoria das entregas à sociedade.

Em suma, a integração entre *neoweberianismo / profissionalização* e *neoestruturalismo / propósito* não resolve automaticamente todos os problemas e desafios da gestão de pessoas, mas fornece parâmetros para enfrentá-los. Ela permite compreender que capacidade estatal não se reduz ao tamanho do Estado, mas envolve qualidade organizacional, legitimidade democrática, coerência estratégica e competências burocráticas. Permite também reconhecer que o desenvolvimento depende de arranjos institucionais capazes de engajar e coordenar interesses diversos, articular políticas e ativar capacidades.

O Brasil apresenta exemplos concretos de como essa integração pode orientar práticas administrativas e perspectivas éticas para a missão do desenvolvimento nacional. Os sistemas nacionais de saúde, assistência social e educação, com desenho federativo e diretrizes nacionais, ilustram a importância de coordenação, planejamento e mecanismos de pactuação, elementos próximos da tradição weberiana. Ao mesmo tempo, sua função social de redução de desigualdades, ampliação de direitos e promoção de inclusão territorial reflete objetivos neoestruturalistas. A consolidação dessas políticas depende de carreiras estáveis, capacidades técnicas e instrumentos de governança que articulem União, estados e municípios.

Na gestão de pessoas, iniciativas como a matriz de competências em gestão de pessoas, políticas de reconhecimento, mecanismos de prevenção ao assédio e programas de desenvolvimento profissional representam movimentos importantes em direção a uma burocracia mais reflexiva e orientada ao valor público. Ao incorporar competências relacionadas à compreensão da realidade brasileira, à positivação do Estado e ao pensamento prospectivo, tais iniciativas

aproximam a profissionalização da agenda do desenvolvimento.

Com isso, a articulação entre profissionalização burocrática e orientação estratégica do Estado oferece um marco conceitual relevante para compreender os desafios contemporâneos da administração pública brasileira. Essa perspectiva reforça que o fortalecimento da capacidade estatal depende, em grande medida, da qualidade das instituições públicas e das pessoas que nelas atuam. Nesse contexto, as políticas de gestão de pessoas assumem papel central na construção e na sustentação das capacidades institucionais para um Estado ativo e capaz, assegurando que a administração pública disponha de profissionais aptos a formular, coordenar e implementar políticas públicas.

2.4. A Gestão de Pessoas como Função Pública que Entrega e Adiciona Valor à Sociedade

A arquitetura apresentada ao longo deste capítulo evidencia que a gestão de pessoas constitui dimensão estruturante da capacidade estatal. Ao articular princípios institucionais, diretrizes estratégicas e instrumentos organizados ao longo do ciclo laboral, a política de pessoal transforma-se em mecanismo central para a construção das capacidades institucionais necessárias à produção de valor público para a sociedade.

A análise desenvolvida buscou demonstrar que os desafios contemporâneos enfrentados pelo Estado brasileiro não podem ser compreendidos apenas como questões organizacionais ou normativas. Eles dizem respeito, sobretudo, à capacidade do Estado de mobilizar conhecimentos, competências e valores públicos capazes de sustentar a formulação e a implementação de políticas públicas em contextos cada vez mais complexos e dinâmicos.

Desta maneira, a gestão de pessoas assume papel estratégico. Mais do que executar rotinas administrativas ou administrar vínculos funcionais, a política de pessoal organiza e mobiliza o principal ativo do Estado: as pessoas que o compõem e que, por meio de seu trabalho cotidiano, transformam diretrizes governamentais em políticas públicas e direitos de cidadania.

É por meio das políticas de seleção e provimento, alocação e ambientação, carreiras e progressão, capacitação e desempenho, remuneração e reconhecimento, aposentadoria e desligamento, que o Estado constrói e sustenta suas capacidades institucionais. Essas políticas permitem atrair talentos, desenvolver competências estratégicas, preservar a memória administrativa e assegurar continuidade às políticas públicas que impactam diretamente a vida da população.

Fortalecer a gestão de pessoas significa, portanto, incrementar e qualificar a própria capacidade do Estado de produzir resultados para a sociedade. Significa assegurar que o serviço público disponha de profissionais preparados para enfrentar desafios complexos, formular soluções inovadoras e garantir a continuidade das políticas públicas que sustentam o desenvolvimento nacional e a promoção da cidadania.

Entretanto, a existência de profissionais qualificados, por si só, não assegura a transformação dessas competências em melhores

resultados para a sociedade. Entre as capacidades individuais e a capacidade institucional existe uma dimensão essencialmente coletiva e organizacional: é no trabalho cotidiano, especialmente no âmbito das equipes, que diferentes conhecimentos, experiências e perspectivas são combinados e mobilizados para compreender problemas, tomar decisões e construir soluções.

Cabe à gestão de pessoas, portanto, não apenas desenvolver competências individuais, mas criar condições para que elas se articulem em capacidades coletivas. Isso envolve apoiar a formação e o desenvolvimento de equipes, favorecer a diversidade de conhecimentos e perspectivas e promover ambientes nos quais as pessoas possam colaborar, compartilhar conhecimentos, expressar ideias, formular perguntas, oferecer e receber feedback e aprender continuamente com a experiência.

"Mais do que executar rotinas administrativas ou administrar vínculos funcionais, a política de pessoal organiza e mobiliza o principal ativo do Estado: as pessoas que o compõem."

Essa perspectiva também amplia a compreensão sobre inovação no setor público. Inovar não depende apenas da existência de pessoas criativas ou do domínio de metodologias e tecnologias específicas, mas da capacidade das organizações de mobilizar diferentes conhecimentos, compreender problemas, experimentar alternativas, aprender com seus resultados e incorporar essa aprendizagem ao aperfeiçoamento das políticas, dos processos e dos serviços públicos.

A gestão de pessoas passa, assim, a atuar sobre uma cadeia mais ampla de geração de valor: desenvolve competências individuais, fortalece capacidades coletivas, contribui para ambientes favoráveis à aprendizagem e à inovação e amplia as condições para que essas capacidades se convertam em melhores entregas do Estado e em valor público para a sociedade.

Ao propor princípios orientadores e diretrizes estratégicas para o período 2027 - 2030, o Planejamento Federal de Gestão de Pessoas (PFGP/2030) busca contribuir para a consolidação de uma política de pessoal mais integrada, estratégica e orientada à geração de valor público. Mais do que aperfeiçoar instrumentos administrativos, trata-se de reconhecer que a qualidade das políticas públicas, a efetividade da ação governamental e a confiança da sociedade nas instituições públicas dependem, em larga medida, das pessoas que integram o Estado e das condições institucionais que permitem o pleno desenvolvimento de suas capacidades.

Nesse horizonte, a gestão de pessoas afirma-se como função pública essencial para a construção de um Estado ativo e capaz, mais responsivo e resolutivo, comprometido com a democracia e com o desenvolvimento do país, visando à promoção dos direitos e do bem-estar da população brasileira.

3. Mapa do Caminho: Projetos Estruturantes, Ações Transversais e Metas Institucionais

Historicamente, a gestão de pessoas no setor público brasileiro foi concebida como atividade administrativa voltada à aplicação de normas funcionais, ao processamento de atos de pessoal e à administração de rotinas burocráticas associadas à vida funcional dos servidores.

Esse enquadramento, embora tenha contribuído para a institucionalização de regras e procedimentos fundamentais à previsibilidade e continuidade do serviço público, revelou-se insuficiente diante das exigências impostas pela crescente complexidade das políticas públicas contemporâneas.

A ampliação das funções do Estado, a sofisticação dos instrumentos de política pública e a intensificação das demandas sociais por serviços públicos de maior qualidade têm progressivamente deslocado o papel da gestão de pessoas de um campo predominantemente administrativo para o âmbito das funções públicas estruturantes do Estado, em particular de sua capacidade administrativa para governar.

Nesse novo enquadramento analítico e institucional, a gestão de pessoas passa a ser compreendida como uma política pública voltada à organização, ao desenvolvimento e à mobilização das capacidades humanas necessárias à atuação do Estado. Em outras palavras, a gestão de pessoas no setor público deve ser compreendida como o conjunto de políticas, instituições, instrumentos e práticas organizacionais voltadas a planejar, atrair, desenvolver, mobilizar, reconhecer e acompanhar a força de trabalho estatal, assegurando que o poder público disponha das capacidades humanas necessárias para cumprir suas funções constitucionais, formular e implementar políticas públicas eficazes e produzir valor público para a sociedade.

Tal perspectiva reconhece que a tempestividade e a responsividade da ação estatal dependem, em larga medida, da capacidade do governo de organizar estrategicamente sua força de trabalho, articulando as políticas de pessoal às prioridades institucionais do Estado e às necessidades da sociedade.

Para tanto, este capítulo elenca os projetos estruturantes em gestão de pessoas, as ações transversais necessárias à sua concretização e as metas institucionais factíveis para 2030, de modo que o Poder Executivo Federal alcance a transformação desejada da área. A construção do PFGP/2030 leva em consideração três princípios orientadores:

i) a vinculação entre projetos estruturantes e problemas estruturais concretos;
ii) a identificação de transformações institucionais verificáveis ao longo do tempo; e
iii) a explicitação das condições reais de implementação no horizonte do plano.

É fundamental reconhecer que os projetos incorporados ao PFGP/2030 possuem diferentes níveis de maturidade institucional. Alguns encontram-se em estágio avançado de formulação ou implementação, enquanto outros correspondem a lacunas institucionais ainda não estruturadas. Essa heterogeneidade está aqui explicitada, permitindo calibrar metas e estratégias de implementação.

3.1. Projetos Estruturantes para uma Gestão de Pessoas Integrada, Ativa e Capaz

A política de gestão de pessoas desempenha papel central na construção, manutenção e renovação das capacidades institucionais do Estado, na medida em que organiza e mobiliza os conhecimentos, competências técnicas e valores públicos necessários à condução das políticas públicas. Nesse sentido, a gestão de pessoas exerce funções estratégicas que podem ser sintetizadas em cinco dimensões fundamentais.

Primeiramente, cabe à gestão de pessoas assegurar que o Estado disponha de capacidades profissionais adequadas à formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas cada vez mais complexas e interdependentes.

Em segundo lugar, a gestão de pessoas contribui para a promoção do profissionalismo e do mérito no serviço público, assegurando que os processos de ingresso, progressão e reconhecimento profissional estejam orientados por critérios de competência, desempenho e compromisso com o *ethos* público.

Em terceiro lugar, a política de pessoal desempenha papel decisivo na sustentação da continuidade institucional do Estado. Os servidores públicos constituem importante vetor de memória organizacional, permitindo a preservação de conhecimentos técnicos e a previsibilidade administrativa necessária à implementação de políticas públicas de longo prazo.

Em quarto lugar, a gestão de pessoas deve assegurar o alinhamento entre a força de trabalho pública e as prioridades estratégicas do Estado, garantindo que o planejamento da força de trabalho esteja articulado aos instrumentos de planejamento governamental.

Por fim, a política de gestão de pessoas deve promover a valorização e o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos e das equipes, por meio de políticas estruturadas de desenvolvimento profissional, formação de lideranças, reconhecimento e fortalecimento de ambientes de trabalho que favoreçam colaboração, aprendizagem contínua e mobilização das capacidades



individuais e coletivas em torno das prioridades institucionais e das necessidades da sociedade.

Tudo somado, e com o objetivo de superar a fragmentação histórica das políticas de pessoal e promover uma abordagem sistêmica e integrada da gestão de pessoas no setor público, o PFGP/2030 adota como referência analítica o Modelo Referencial do Ciclo Laboral (MRCL), que permite compreender a gestão de pessoas como um sistema único de decisões interconectadas ao longo da trajetória profissional dos servidores.

O Ciclo Laboral organiza a política de gestão de pessoas a partir da trajetória funcional dos servidores públicos, compreendida como processo contínuo, coletivo, cumulativo e colaborativo, composto por diferentes etapas interdependentes. Nesse modelo, a política de gestão de pessoas estrutura-se em seis dimensões fundamentais:

i) Planejamento da força de trabalho: diagnóstico, prospecção e processo seletivo
ii) Carreiras, cargos, progressão e promoção
iii) Alocação, ambientação e bem-estar
iv) Desempenho e desenvolvimento profissional
v) Remuneração, benefícios e recompensas não pecuniárias
vi) Aposentação e desligamento

Além das dimensões que estruturam o ciclo laboral, a política de gestão de pessoas é atravessada por *transversalidades institucionais* que asseguram coerência estratégica e sustentabilidade às ações governamentais, tais como:



i) governança pública;
ii) transformação digital;
iii) atualização normativa;
iv) produção de evidências; e
v) diálogos institucionais.

Essa arquitetura sistêmica contribui para alinhar as políticas de gestão de pessoas às prioridades estratégicas do Estado e reforçar o papel do SIPEC como sistema estruturante da administração pública federal.

É dentro desse escopo analítico que o PFGP/2030 elenca os seus *projetos estruturantes*. Cada projeto estruturante deve ser compreendido como uma intervenção institucional completa, composta pela combinação adequada de instrumentos e arranjos, cuja implementação resulta na reconfiguração duradoura de capacidades estatais. Diferentemente de iniciativas incrementais, projetos estruturantes não se limitam a melhorar processos existentes, mas introduzem novas formas de organizar a ação estatal. Na prática, isso significa que um projeto estruturante:

i) articula ações transversais por meio de recursos normativos, digitais, informacionais, dialógicos e de governança;
ii) produz efeitos que ultrapassam o escopo de uma única unidade administrativa; e
iii) estabelece bases institucionais e capacidade administrativa de natureza permanente.

O quadro a seguir apresenta um conjunto de projetos estruturantes potenciais, organizados por dimensão do Ciclo Laboral, com o objetivo de orientar e calibrar o nível de ambição das propostas a serem priorizadas pelas áreas técnicas. Trata-se de um referencial que busca evidenciar o tipo de transformação institucional desejada.

“Diferentemente de iniciativas incrementais, projetos estruturantes não se limitam a melhorar processos existentes, mas introduzem novas formas de organizar a ação estatal.”

Quadro 6: Portfólio Indicativo de Projetos Estruturantes em Gestão de Pessoas.

DIMENSÕES	PROJETOS ESTRUTURANTES EM POTENCIAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	*** Sistema Federal de Planejamento e Inteligência da Força de Trabalho:** 1. Diagnóstico/Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) *** Modelo Integrado de Ingresso, Representatividade e Diversidade no Serviço Público Federal:** 2. Concurso Público Nacional Unificado (CPNU): representatividade, diversidade e inclusão 3. Provisão da Força de Trabalho: concurso público, contrato temporário, programa de estágio e emprego público *** Política Estratégica de Movimentação e Alocação da Força de Trabalho:** 4. Movimentação de Pessoal: cessão, requisição, composição da força de trabalho e exercício descentralizado	Estruturar um arranjo institucional que integre dados, metodologias e governança para orientar decisões sobre provisão, perfil e alocação da força de trabalho de forma prospectiva e alinhada às prioridades governamentais. Reorganizar o ingresso no serviço público como política estratégica de recomposição permanente e previsível da burocracia federal, articulando diferentes mecanismos de provisão às necessidades do Estado, com critérios de representatividade, diversidade e inclusão. Implementar mecanismos estruturados de movimentação e alocação, apoiados por critérios transparentes e inteligência institucional, capazes de reduzir assimetrias, redistribuir capacidades e otimizar o desempenho da força de trabalho existente.
CARREIRAS, CARGOS, PROGRESSÃO E PROMOÇÃO	*** Governança e Reorganização do Sistema de Carreiras do Executivo Federal:** 5. Racionalização do sistema de carreiras e cargos: criação, transformação, extinção e redesenho de cargos e carreiras 6. Progressão e Promoção Funcional: valorização profissional nas carreiras	Estruturar instância e mecanismos de governança específicos para o sistema de carreiras e cargos, capazes de conferir direção estratégica, coordenação institucional, critérios comuns e legitimidade às decisões sobre criação, reestruturação e supervisão funcional. Desenvolver um modelo integrado de organização de carreiras e cargos baseado em famílias ocupacionais, com maior racionalidade, transversalidade, mobilidade e alinhamento às necessidades do Estado, com capacidade para enfrentar a fragmentação histórica e a sobreposição de estruturas. Reorganizar critérios e mecanismos de progressão e promoção funcional para conferir maior transparência, coerência, equidade e aderência ao desenvolvimento profissional, às necessidades institucionais e à valorização da trajetória funcional.

DIMENSÕES	PROJETOS ESTRUTURANTES EM POTENCIAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
ALOCAÇÃO, AMBIENTAÇÃO E BEM-ESTAR	*** Modelo Integrado de Alocação Inicial e Ambientação Institucional:** 7. Alocação Estratégica: perfil profissiográfico e currículo & oportunidades 8. Ambientação e Gestão do Estágio Probatório *** Estratégia Federal de Saúde Integral, Bem-Estar e Ambientes de Trabalho Sãos, Seguros, Saudáveis e Sustentáveis:** 9. Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS) 10. Enfrentamento do Assédio e da Discriminação (PFPEAD)	Estruturar uma política integrada de alocação inicial e ambientação institucional, capaz de assegurar aderência entre perfil do servidor, posto de trabalho e necessidades organizacionais, qualificando a entrada no ambiente organizacional. Implementar um modelo estruturado de acolhimento, adaptação, acompanhamento e consolidação funcional, transformando o estágio probatório em processo efetivo de integração institucional e desenvolvimento inicial. Consolidar uma política integrada de saúde, segurança, qualidade de vida e prevenção de violências organizacionais, voltada à promoção do bem-estar integral e à construção de ambientes de trabalho sustentáveis, éticos e inclusivos.
DESENVOLVIMENTO E DESEMPENHO	*** Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho e Desenvolvimento Contínuo de Pessoas no Serviço Público Federal:** 11. Gestão e Desempenho (PGD) 12. Desenvolvimento Profissional (PNDP) 13. Formação Inicial de Servidores (PDI/ENAP) *** Política de Formação e Sucessão de Lideranças Públicas** 14. Formação de Lideranças Públicas (LideraGov)	Consolidar um modelo de gestão do desempenho orientado por resultados, capaz de alinhar estratégias organizacionais, entregas das unidades e planos de trabalho das pessoas, fortalecendo a gestão pública resolutiva. Estruturar uma política de desenvolvimento continuado de pessoas, articulando identificação de necessidades, formação inicial, capacitação ao longo da carreira e aperfeiçoamento permanente das competências exigidas no serviço público. Institucionalizar uma política contínua de formação, fortalecimento e sucessão de lideranças públicas, voltada à preparação de quadros estratégicos capazes de coordenar equipes, gerir contextos complexos e impulsionar resultados institucionais.
REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS	*** Sistema de Diretrizes e Inteligência da Política Remuneratória do Executivo Federal:** 15. Política Federal de Remunerações: folha de pagamentos e consignações 16. Gratificações e Benefícios 17. Direitos e Deveres Laborais: férias, frequência etc. *** Política de Reconhecimento e Valorização no Serviço Público:** 18. Reconhecimento Público e Certificação de Servidores em Gestão de Pessoas	Reorganizar os instrumentos de remuneração, benefícios e incentivos, com foco em maior coerência, transparência, equidade e justiça, apoiada em sistemas de informação e diretrizes comuns para o Executivo Federal. Estruturar mecanismos de valorização e reconhecimento não pecuniário, articulados à identidade profissional, ao pertencimento institucional, à visibilidade da função pública e ao fortalecimento da cultura de valorização do trabalho no Estado.

DIMENSÕES	PROJETOS ESTRUTURANTES EM POTENCIAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
APOSENTADORIA E DESLIGAMENTO	*** Sistema de Transição, Gestão e Conformidade Previdenciária do RPPS/SIPEC:** 19. Política Federal de Aposentação: preparação e transição para a aposentadoria, valorização do legado e pensões 20. Modernização, Digitalização, Gestão e Conformidade do RPPS	Estruturar um sistema único centralizado de coordenação, padronização e conformidade previdenciária para aposentadorias e pensões, com segurança jurídica, eficiência procedimental e capacidade de produzir inteligência para o planejamento da força de trabalho. Implementar uma política de preparação para a aposentadoria e para a transição funcional, voltada à valorização da trajetória profissional e à preservação e transmissão do conhecimento e da memória institucional. Modernizar os processos documentais, os fluxos de atendimento e a infraestrutura informacional que sustentam aposentadorias, pensões e desligamentos, assegurando maior confiabilidade, agilidade, rastreabilidade e inteligência administrativa.

A partir deste referencial, o PFGP/2030 tem como finalidade reorganizar a gestão de pessoas como um sistema estratégico integrado, capaz de ampliar a capacidade do Estado de mobilizar pessoas para produzir valor público.

3.2. Ações Transversais e Metas Institucionais para 2030

A viabilização dos projetos estruturantes depende diretamente da adequada identificação das ações transversais, que devem ser descritas de forma concreta e verificável. As ações transversais não devem ser compreendidas como elementos externos ao projeto, mas como recursos operacionais do próprio projeto, responsáveis por sua materialização e sustentação ao longo do tempo. Sua adequada identificação é parte constitutiva do desenho do projeto estruturante e condição para sua implementação efetiva.

Desta forma, o PFGP/2030 deverá resultar em um conjunto estruturado de projetos capazes de produzir transformação institucional efetiva, sustentados por condições claras de implementação e orientados por metas factíveis. A sua construção exige, portanto, decisões explícitas de priorização. Nem todas as agendas poderão ser incorporadas simultaneamente, sendo necessário equilibrar ambição transformadora e capacidade de implementação.

A implementação do PFGP/2030 deverá ser acompanhada por meio de mecanismos institucionais de monitoramento e revisão periódica, a serem estruturados no âmbito da governança da política de gestão de pessoas. Esse acompanhamento deverá considerar: i) o monitoramento dos indicadores e metas dos projetos estruturantes; ii) a avaliação da evolução das capacidades institucionais; iii) a revisão periódica do portfólio de projetos,



permitindo ajustes, priorizações e eventuais descontinuações.

Dito isso, apresentamos na sequência o detalhamento do PFGP/2030, organizado a partir das dimensões do Ciclo Laboral, projetos estruturantes principais dentro de cada dimensão e respectivas ações transversais e metas institucionais pertinentes caso a caso.

3.2.1. Planejamento, Diagnóstico da Força de Trabalho e Processo Seletivo

Trata-se de momento primordial em que a gestão de pessoas se articula, de forma mais direta, ao planejamento estratégico da alta Administração Pública Federal. A razão para tal é que essa dimensão abrange a análise preditiva das necessidades de pessoal, o diagnóstico e o dimensionamento otimizado da força de trabalho, a formulação de políticas de recrutamento e seleção capazes de atrair talentos diversos e qualificados, e a gestão estratégica da mobilidade funcional, com o objetivo de garantir que o serviço público disponha das pessoas certas, com as competências adequadas, nos postos-chave e no momento oportuno.

Para tanto, exige-se a construção de um Sistema Federal de Planejamento e Inteligência da Força de Trabalho (Quadro 7), um Modelo Integrado de Ingresso, Representatividade e Diversidade no Serviço Público Federal (Quadro 8) e uma Política Estratégica de Movimentação e Alocação da Força de Trabalho (Quadro 9), sem o que não é possível consolidar uma visão sistêmica da gestão de pessoas no Executivo Federal, pois isso depende de um conjunto de ações articuladas que visam a:

i) Antecipar necessidades de força de trabalho, por meio de diagnósticos, projeções, cenários e análises capazes de estimar quantitativa e qualitativamente as demandas presentes e futuras do Estado;

ii) Definir perfis e capacidades requeridas, identificando competências

críticas, perfis ocupacionais, entregas institucionais e requisitos técnicos e comportamentais associados às diferentes funções públicas;

iii) Atrair e selecionar pessoas aderentes às necessidades do Estado, reorganizando o ingresso no serviço público como política estratégica de formação da burocracia, e não como simples reposição burocrática de vagas;

iv) Promover diversidade, inclusão e representatividade no ingresso, incorporando critérios de equidade social, territorial, racial, de gênero e geracional à composição da força de trabalho, de modo a aproximar a burocracia da complexidade da sociedade brasileira;

v) Distribuir e redistribuir pessoas com inteligência, por meio da mobilidade, tratando a movimentação funcional como instrumento estratégico de alocação e recomposição de capacidades, e não apenas como mecanismo procedimental;

vi) Combinar diferentes formas de recomposição da força de trabalho, articulando concurso público, contratação temporária, estágio, emprego público, mobilidade e outros mecanismos legítimos de provisão segundo as necessidades do Estado; e

vii) Conectar tudo isso ao planejamento institucional e governamental, assegurando que as decisões sobre pessoas estejam vinculadas aos instrumentos de planejamento, às prioridades governamentais, à organização administrativa e, progressivamente, ao ciclo orçamentário.

"O concurso público deixa de ser entendido como um momento meramente burocrático e passa a ser reconhecido como etapa decisiva do ciclo laboral."

Essas ações deixam claro que esta dimensão do Ciclo Laboral não corresponde apenas à etapa "pré-ingresso" da trajetória funcional, mas sim ao momento em que o Estado estrutura, de forma integrada, sua capacidade de conhecer, atrair, distribuir e recompor sua força de trabalho. Em consequência, o concurso público deixa de ser entendido como um momento meramente burocrático e passa a ser reconhecido como etapa decisiva do ciclo laboral, relevante para o sucesso de qualquer projeto de desenvolvimento com inclusão social e redução das desigualdades. Isso é particularmente importante porque os ingressantes no Regime Jurídico Único permanecerão por muitos anos na administração pública federal, de modo que o desenho dos mecanismos de ingresso influencia diretamente a profissionalização contínua da função pública, a qualidade da burocracia e a aderência entre os perfis da população brasileira e os dos futuros servidores e servidoras.

A mesma lógica deve ser estendida às demais formas de contratação e provisão

existentes no setor público, especialmente trabalhadores temporários, ocupantes de cargos comissionados, servidores e não servidores, e estagiários. A gestão dessas modalidades não pode permanecer desarticulada do planejamento da força de trabalho, sob pena de reproduzir assimetrias, improvisações e baixa aderência às necessidades institucionais. Ao mesmo tempo, a dimensão deve incorporar, de forma mais explícita, objetivos de igualdade de oportunidades e inclusão socioeconômica, incluindo o aperfeiçoamento de regramentos relacionados a cotas para segmentos específicos da população e a contratação de jovens em regime temporário como parte de uma política de Estado voltada à ampliação do acesso ao trabalho e à renda.

Em outras palavras, a seleção e o provimento de pessoal passam a ser tratados como instrumentos estruturantes da política federal de gestão de pessoas, devendo operar de forma integrada ao planejamento da força de trabalho, às prioridades governamentais e às necessidades institucionais de médio e longo prazo.

Para tanto, propõem-se as seguintes medidas: i) definição de modelos de concursos públicos orientados por competências e aderência estratégica às funções estatais, incluindo a articulação entre formatos tradicionais e iniciativas inovadoras como o Concurso Público Nacional Unificado, com potencial de expansão para outras áreas prioritárias; ii) padronização progressiva de editais, procedimentos e critérios de seleção, com vistas à ampliação da coerência sistêmica, da transparência e da segurança jurídica; iii) utilização estratégica de cadastros de reserva como instrumento de flexibilidade administrativa e resposta a demandas emergentes de pessoal; iv) integração entre concursos públicos, provimento e planejamento da força de trabalho, com base em evidências, projeções e diagnósticos institucionais; e v) fortalecimento do papel do órgão central do SIPEC na coordenação, orientação



normativa e indução estratégica da política de ingresso no serviço público federal.

Com isso, busca-se superar a lógica reativa de reposição de pessoal, orientando o ingresso no serviço público como mecanismo ativo de recomposição, renovação e alinhamento das capacidades estatais.

Por fim, a dimensão também abrange a gestão estratégica da movimentação de pessoal, o que exige compreender, simultaneamente, seus fundamentos jurídicos e suas condições institucionais de possibilidade. A mobilidade funcional ocupa posição sensível nessa arquitetura porque opera no ponto de encontro entre interesses pessoais e profissionais dos servidores, necessidades dos órgãos e prioridades mais amplas da administração pública. Justamente por isso, ela não deve ser tratada como expediente lateral ou residual, mas como componente estruturante da alocação inteligente da força de trabalho, permitindo transversalização de carreiras, redistribuição de capacidades e resposta mais rápida e qualificada às prioridades estatais.

Em suma, a movimentação de pessoal pode ser reconhecida como instrumento estratégico transversal no âmbito do Ciclo Laboral, com funções que extrapolam a recomposição da força de trabalho. Nesse sentido, a política de movimentação deverá contemplar: i) apoio a situações de vulnerabilidade funcional, incluindo casos de violência doméstica, familiar e no ambiente de trabalho (casos de assédio moral, assédio sexual, discriminação e demais formas de violência no ambiente de trabalho, com encaminhamento orientado pelo PFPEAD); ii) resposta ágil a emergências e desastres ambientais, como alternativa complementar à contratação temporária de pessoal; iii) promoção do desenvolvimento profissional, inclusive por meio de experiências interinstitucionais e cooperação com organismos internacionais; iv) disseminação de inovação, conhecimento e boas práticas entre órgãos e entidades levada justamente pela pessoa movimentada; e v) fortalecimento da diversidade, equidade e representatividade na Administração Pública Federal, especialmente em posições de liderança ao se utilizar a movimentação de pessoal para esse fim.

Para efeito prático, a utilização de soluções digitais voltadas à gestão de pessoas, como o Recruta.gov, permite ampliar a capacidade do Estado de mapear competências disponíveis na Administração Pública Federal, identificar lacunas de habilidades e mobilizar perfis profissionais de forma ágil para atendimento de demandas estratégicas, inclusive em contextos de missões públicas complexas.

Desta forma, os projetos estruturantes aqui propostos apontam, em conjunto, para uma mudança de patamar institucional. Em vez de instrumentos dispersos, fragmentados e acionados de forma reativa, busca-se consolidar uma arquitetura integrada de diagnóstico, ingresso, recomposição e redistribuição da força de trabalho, apoiada em evidências, governança, transformação digital, segurança jurídica e diálogo institucional, conforme quadros 7 a 9, a seguir.

Quadro 7: Sistema Federal de Planejamento e Inteligência da Força de Trabalho.

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
1. DIAGNÓSTICO/DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO (DDFT)	O Diagnóstico/Dimensionamento da Força de Trabalho define metodologias de diagnóstico e projeção de necessidades de pessoal (quantitativas e qualitativas). Inclui análise de carga de trabalho, cenários de aposentadoria, mapeamento de competências críticas e identificação de lacunas de capacidade institucional. O DDFT subsidia o planejamento orçamentário, os concursos públicos e as políticas de mobilidade.	Totalidade dos órgãos e entidades do Executivo Federal com planejamento da força de trabalho implementado e integrado aos respectivos instrumentos de gestão e planejamento institucional.	Percentual de órgãos com DFT atualizado e sistematizado Percentual de atendimento ao DFT
A. Atualização Normativa e Consolidação da Legislação de Pessoal	Edição de ato normativo estabelecendo diretrizes, competências, periodicidade e obrigatoriedade do planejamento e do dimensionamento da força de trabalho, com integração aos instrumentos de gestão e planejamento institucional.		
B. Transformação Digital e Integração Sistêmica	Integração entre Sisdip/DFT, Petrvs/PGD e demais sistemas estruturantes de pessoal, bases de estrutura organizacional e dados de movimentação funcional, com funcionalidades de análise, projeção e simulação de cenários.		
C. Evidências, Transparência Ativa e Segurança da Informação	Consolidação de base integrada de dados de pessoal, desenvolvimento de painéis analíticos e indicadores estratégicos e uso de modelos preditivos para monitoramento contínuo e projeções da força de trabalho.		
D. Diálogos Institucionais	Pactuação com órgãos e entidades para implementação e atualização periódica do DDFT e fortalecimento da interlocução entre órgão central e unidades setoriais de gestão de pessoas.		
E. Governança Pública	Instituição de instância central de coordenação do planejamento da força de trabalho, com papéis, responsabilidades e fluxos decisórios claramente definidos.		
Referências já existentes	Catálogo de Gestão de Pessoas: https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/conectagente/catalogo-de-gestao-de-pessoas Manuais Sistêmicos, Manuais Orientadores, FAQ, Processos Estruturados. Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública: análise dos processos referentes às diretrizes do MGI para implementação do DFT nos órgãos da Administração Pública Federal. https://repositorio.unb.br/handle/10482/53871 Manual com Estratégias e Boas Práticas para Institucionalização e Replicação do DFT nas Instituições Públicas. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/copy3_of_ManualdepstreinamentodoDFT.pdf		
Observações Pertinentes	Este projeto se insere num arco mais amplo de ações voltadas à Gestão do Desempenho ao longo da jornada laboral dos servidores.	A meta institucional projetada para 2030 considera de grau médio o nível de maturidade atual deste projeto	Indicador considerado factível no horizonte do plano

Quadro 8: Modelo Integrado de Ingresso, Representatividade e Diversidade no Serviço Público Federal.

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
2. CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO (CPNU): REPRESENTATIVIDADE, DIVERSIDADE E INCLUSÃO **3. PROVISÃO DA FORÇA DE TRABALHO: CONCURSO PÚBLICO, CONTRATO TEMPORÁRIO, PROGRAMA DE ESTÁGIO E EMPREGO PÚBLICO**	A reorganização do ingresso no serviço público é desafio estratégico de formação e recomposição da burocracia federal, articulando concursos, CPNU, contratações temporárias, estágio e demais formas legítimas de provisão às necessidades do Estado, aos perfis requeridos e aos objetivos de diversidade, inclusão e representatividade. O projeto parte do entendimento de que o concurso público deve deixar de ser mero momento burocrático para se tornar etapa decisiva do ciclo laboral, com maior aderência entre necessidades institucionais, perfis dos ingressantes e diversidade sociodemográfica e territorial do país.	Institucionalizar uma política integrada de provisão e ingresso no âmbito federal, articulada ao planejamento da força de trabalho, com consolidação do CPNU e de outros mecanismos de ingresso, adoção de critérios de diversidade e representatividade e monitoramento periódico da composição dos novos ingressantes.	Equidade de distribuição por gênero e raça, origem territorial e faixa etária. Indicador de distribuição por forma de provimento (estatutário, temporário, comissionado)
A. Atualização Normativa e Consolidação da Legislação de Pessoal	Revisão e aperfeiçoamento dos normativos de concursos, contratações temporárias, estágio probatório e demais formas de provisão, incorporando critérios de diversidade, inclusão socioeconômica e representatividade.		
B. Transformação Digital e Integração Sistêmica	Automação e Integração entre sistemas de ingresso, cadastros de vagas, perfil profissiográfico, dados territoriais e instrumentos de alocação pós-ingresso.		
C. Evidências, Transparência Ativa e Segurança da Informação	Monitoramento periódico da composição social, demográfica e territorial dos ingressantes e avaliação dos efeitos do CPNU e de outros mecanismos sobre a recomposição e representatividade da burocracia federal.		
D. Diálogos Institucionais	Pactuação com órgãos setoriais, escolas de governo e instâncias responsáveis por ações afirmativas, inclusão e desenho dos certames.		

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
E. Governança Pública	Fortalecimento do papel do órgão central na centralização, supervisão e transversalização de carreiras e vagas da APF, especialmente em processos unificados e integrados de ingresso.		
Referências já existentes	Catálogo de Gestão de Pessoas: https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/conectagente/catalogo-de-gestao-de-pessoas Manuais Sistêmicos, Manuais Orientadores, FAQ, Processos Estruturados. A Saga do CPNU – Inovação em Serviços Públicos e Transformação do Estado para a Cidadania. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/concursos-publicos-e-provimento-de-pessoal/seminario-internacional-concurso-publico/livro-cpnu-vf-completo-folha-simples.pdf/view Guia Referencial para Concursos Públicos: promoção do ethos público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos. https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/7735 Orientações para Solicitação de Contratação Temporária. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/concursospublicos-e--provimento-depessoal/contratacao-temporaria/orientacoes-para-solicitacao-decontratacao-temporaria Guia de Orientações para a Recepção de Novos Servidores. https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/guias/guia_novos_servidores.pdf/view Programa de Estágio na Administração Pública Federal. https://www.gov.br/servidor/ptbr/acesso-a-informacao/gestaode-pessoas/concursos-publicose-provimento-de-pessoal/programa-de-estagio Concursos de Instituições de Ensino Federais Vinculadas ao MEC. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao--de-pessoas/concursos-publicos-e-provimento-de-pessoal/concursos-de-instituicoes-de-ensino-federais-vinculadas-ao-mec/concursos-de-instituicoes-de-ensino-federais-vinculadas-ao-mec/		
Observações Pertinentes	Este projeto se insere num arco mais amplo de ações voltadas à Gestão do Desempenho e Desenvolvimento Inicial de Servidores.	A meta institucional projetada para 2030 considera de grau médio o nível de maturidade atual deste projeto	Indicadores requerem esforço metodológico de elaboração, mas são considerados factíveis no horizonte do plano

Quadro 9: Política Estratégica de Movimentação e Alocação da Força de Trabalho.

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
4. MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL: CESSÃO, REQUISIÇÃO, COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO E EXERCÍCIO DESCENTRALIZADO	Instrumento estratégico na gestão de pessoas, a movimentação de pessoal promove o intercâmbio da força de trabalho, o desenvolvimento profissional e a cooperação técnica entre os órgãos. Busca adequar capacidades às prioridades institucionais, promovendo flexibilidade e integração.	Transformar a mobilidade funcional em instrumento estratégico de distribuição e redistribuição de capacidades estatais, articulando cessão, requisição, composição da força de trabalho, exercício descentralizado e demais mecanismos de movimentação a diagnósticos de necessidades, perfis requeridos, prioridades governamentais e desenvolvimento profissional.	Percentual de servidores que se movimentaram entre áreas temáticas, órgãos e secretarias
A. Atualização Normativa e Consolidação da Legislação de Pessoal	Revisão, simplificação e harmonização dos instrumentos de cessão, requisição, composição da força de trabalho, exercício descentralizado e demais mecanismos de mobilidade.		
B. Transformação Digital e Integração Sistêmica	Integração entre dados de movimentação, competências, oportunidades, estrutura organizacional e resultados do DFT, apoiando decisões qualificadas de redistribuição de pessoal.		
C. Evidências, Transparência Ativa e Segurança da Informação	Produção de painéis sobre fluxos de movimentação, áreas críticas, gargalos de pessoal e oportunidades de realocação, com base em critérios transparentes e auditáveis.		
D. Diálogos Institucionais	Estruturação de mecanismos de pactuação entre órgãos e servidores para compatibilizar interesses profissionais, necessidades institucionais e prioridades da APF.		
E. Governança Pública	Constituição de instância de coordenação da mobilidade funcional no âmbito do Sipec, com critérios orientadores e integração ao planejamento da força de trabalho.		

Referências já existentes	Catálogo de Gestão de Pessoas: https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/conectagente/catalogo-de-gestao-de-pessoas Manuais Sistêmicos, Manuais Orientadores, FAQ, Processos Estruturados. Carta de Serviços da Movimentação de Pessoal. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/movimentacao-de-pessoal/carta-de--servicos?_authenticator=1e4a20ca8f0e1273b01b4fa3bac19cdee999eddc Ingressos Excepcionais: Anistiados da Lei 8.878/94 e Transposição de Servidores. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/sigepe/modulos-sigepe/modulo-anistiados/modulo-anistiados-politicos https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/comissao-dos-ex-territorios-federais/ntc-ceext		
Observações Pertinentes	Este projeto se insere num arco mais amplo de ações voltadas à Gestão do Desempenho ao longo da jornada laboral dos servidores.	A meta institucional projetada para 2030 considera de grau médio o nível de maturidade atual deste projeto	Indicadores requerem esforço metodológico de elaboração, mas são considerados factíveis no horizonte do plano

3.2.2. Carreiras, Cargos, Progressão e Promoção

A segunda dimensão do Ciclo Laboral corresponde ao campo de carreiras, cargos, progressão e promoção e constitui o momento mais longevo, denso e complexo da trajetória funcional no serviço público. Essa longevidade não é um dado apenas temporal. Ela significa que decisões tomadas no desenho das carreiras, na configuração dos cargos e nos critérios de evolução funcional tendem a produzir efeitos duradouros sobre motivação, mobilidade, capacitação, desempenho, remuneração e permanência da força de trabalho no Estado.

"O sistema de carreiras é, em sentido forte, a espinha dorsal da organização da força de trabalho."

A centralidade dessa dimensão decorre do fato de que o sistema de carreiras é, em sentido forte, a espinha dorsal da organização da força de trabalho. Ele estrutura a trajetória funcional desde o ingresso até o desligamento, organizando cargos em níveis crescentes de responsabilidade e complexidade, com regras específicas para progressão, promoção e remuneração. Nesse sentido, a gestão de carreiras não pode ser vista como mero arranjo jurídico-formal, mas como um subsistema estratégico por meio do qual o Estado estabelece percursos profissionais, define mecanismos

de reconhecimento e orienta a distribuição de capacidades ao longo do tempo.

Por esta razão, trata-se da necessidade de promover Governança e Reorganização do Sistema de Carreiras do Executivo Federal (Quadro 10), já que o principal problema estrutural enfrentado nessa dimensão reside na sua fragmentação histórica, composto por elevada heterogeneidade de planos, carreiras e cargos, múltiplos arranjos organizativos e forte dispersão remuneratória entre funções similares. Em suma, são mais de dois mil cargos distintos, cerca de trezentas carreiras e mais de duzentas e cinquenta tabelas remuneratórias, combinando rigidez, fragmentação e alta complexidade de gestão.

Essa fragmentação não é apenas descritiva; ela produz efeitos concretos e nocivos. Estudos recentes apontam que cargos com denominação idêntica ou atribuições muito semelhantes possuem remunerações distintas apenas por pertencerem a planos ou carreiras diferentes. Além disso, o chamado "modelo autárquico", em que cada órgão tende a gerenciar carreiras próprias, mostra-se inadequado às necessidades da administração pública contemporânea, por reduzir mobilidade, aumentar custos de coordenação e produzir obsolescência funcional em um contexto de transformação tecnológica e crescente transversalidade das políticas públicas.

Diante disso, esta dimensão do Ciclo Laboral precisa ser compreendida como espaço de racionalização, harmonização e reorientação estratégica do sistema de carreiras. O desafio, portanto, consiste em:



i) Racionalizar estruturas fragmentadas e assimétricas, enfrentando a proliferação histórica de planos, carreiras e cargos com baixa transversalidade e forte dispersão remuneratória;
ii) Reorganizar o sistema de carreiras e cargos do Estado, definindo parâmetros para criação, transformação, extinção e desenho de cargos e carreiras com maior racionalidade institucional;
iii) Definir critérios claros e transparentes de progressão e promoção, de modo que a evolução funcional seja previsível, justa e conectada ao mérito, ao desenvolvimento de capacidades e ao desempenho;
iv) Promover equidade e isonomia entre carreiras e cargos de mesma natureza, enfrentando desigualdades estruturais que afetam remunerações, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento profissional;

v) Fortalecer a governança de carreiras transversais, assegurando coordenação estratégica, parâmetros comuns e maior coerência entre seleção, mobilidade, progressão e supervisão funcional;
vi) Alinhar carreiras, cargos e percursos profissionais às necessidades da administração pública, permitindo maior aderência entre perfis ocupacionais, atribuições e desafios contemporâneos do Estado;
vii) Articular a gestão das carreiras à política de desenvolvimento e desempenho, reconhecendo que progressão, promoção, capacitação, formação continuada e liderança são dimensões interdependentes; e
viii) Conectar a gestão de carreiras à política remuneratória, dado que estruturas de carreira, formas de evolução funcional e mecanismos de compensação se influenciam mutuamente e precisam ser analisados de maneira integrada.

Isso tudo implica organizar as informações disponíveis relativas a quantitativos de pessoas, valores das folhas de pagamento, legislações específicas, critérios de progressão e promoção, perfis funcionais e características remuneratórias dos diferentes planos e cargos. Sem essa base analítica mínima, o debate tende a permanecer capturado por percepções parciais, pressões corporativas e negociações fragmentadas, dificultando o tratamento sistêmico do problema.

Uma política de carreiras coerente precisa funcionar como eixo de valorização, desenvolvimento e organização da contribuição profissional ao Estado. Por isso, a própria sistematização do Ciclo Laboral recomenda que, dada a amplitude e a complexidade dos temas presentes nessa fase, ela seja compreendida ao menos em três grandes frentes correlacionadas: i) desenvolvimento nas carreiras e progressão e promoção nos cargos; ii) formação, qualificação e gestão do desempenho; e iii) políticas de remuneração.

Essa articulação é decisiva porque um dos riscos mais recorrentes no debate sobre carreiras é reduzi-las a uma dimensão estritamente remuneratória ou, em sentido oposto, tratá-las apenas como mecanismo formal de progressão automática. Ambas as visões são limitadas. O Modelo Referencial do Ciclo Laboral e a literatura especializada são explícitos nesse ponto: políticas de progressão devem conjugar necessidades organizacionais com perfis, expectativas e potencial das pessoas, enquanto os mecanismos de promoção precisam vincular-se ao desempenho, ao desenvolvimento de capacidades e não apenas ao decurso do tempo.

Em outras palavras, trata-se de deslocar o debate de uma lógica predominantemente reativa, dispersa e casuística para uma lógica de Estado, orientada por racionalidade organizacional, equidade, transparência e aderência às necessidades contemporâneas da administração pública. É nesse contexto que se inserem os projetos estruturantes voltados à governança e racionalização do sistema de carreiras, bem como à reorganização dos mecanismos de evolução funcional e valorização profissional.

Quadro 10: Governança e Reorganização do Sistema de Carreiras do Executivo Federal.

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
5. RACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE CARREIRAS E CARGOS: CRIAÇÃO, TRANSFORMAÇÃO, EXTINÇÃO E REDESENHO DE CARGOS E CARREIRAS **6. PROGRESSÃO E PROMOÇÃO FUNCIONAL: VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL NAS CARREIRAS**	Esta dimensão do ciclo Laboral estrutura o sistema de carreiras e cargos do Poder Executivo Federal, estabelecendo princípios, diretrizes e instrumentos que orientam a evolução funcional e a valorização da pessoa servidora pública. Tem como objetivo promover a coerência entre o desenho das carreiras e as necessidades do Estado, assegurando mobilidade, equidade, meritocracia e sustentabilidade fiscal, buscando a profissionalização e a eficiência administrativa. Visa a obtenção de um sistema de carreiras racional, harmônico e capaz de promover o desenvolvimento profissional e organizacional de forma integrada, superando a fragmentação histórica do SIPEC e as disparidades entre carreiras similares.	Reorganizar o sistema de carreiras e cargos do Poder Executivo Federal, enfrentando sua fragmentação histórica, a sobreposição de estruturas, a baixa transversalidade e as assimetrias entre carreiras com atribuições semelhantes. Simplificar e harmonizar o conjunto de planos, carreiras e cargos, construir maior coerência entre atribuições, perfis e estruturas de progressão, e alinhar o desenho das carreiras às necessidades contemporâneas da administração pública. Institucionalizar um sistema de governança de carreiras e cargos no âmbito do Executivo Federal, com instância formal de coordenação, critérios transparentes de decisão, canais de diálogo institucional e mecanismos permanentes de acompanhamento da evolução do sistema. Garantir um sistema de evolução (progressão e promoção funcional) justo, transparente e motivador, vinculado a resultados institucionais e individuais, promovendo engajamento e aprendizado contínuo.	Indicador de racionalidade de carreiras Percentual de cargos em carreiras transversais (recortes por raça, gênero e origem territorial) Percentual de servidores nos Planos PGPE e Especiais Tempo médio de permanência por lotação Justiça remuneratória (pesquisa Vozes) Critérios de promoção (pesquisa Vozes)
A. Atualização Normativa e Consolidação da Legislação de Pessoal	Consolidar e aperfeiçoar as diretrizes normativas para reestruturação de carreiras e cargos, com vistas à simplificação do sistema, à redução de sobreposições e à institucionalização de parâmetros comuns para desenho de carreiras. Definir normativamente competências, composição, papéis e fluxos decisórios da instância de governança de carreiras, distinguindo governança estratégica de supervisão administrativa. Revisar e harmonizar critérios de progressão e promoção funcional, com maior clareza, previsibilidade e aderência à valorização profissional e às exigências institucionais.		

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
B. Transformação Digital e Integração Sistêmica	Estruturar base digital integrada sobre carreiras, cargos, atribuições, quantitativos e estruturas remuneratórias, permitindo simulações, comparações e apoio técnico à reorganização do sistema, bem como às instâncias de governança existentes. Integrar informações sobre evolução funcional, capacitação, certificação, desempenho e perfis profissionais, permitindo acompanhamento mais qualificado da trajetória nas carreiras.		
C. Evidências, Transparência Ativa e Segurança da Informação	Desenvolver painéis e indicadores sobre quantidade de carreiras, cargos, tabelas remuneratórias, assimetrias funcionais e dispersão salarial, apoiando decisões com base em evidências e transparência pública. Mapear e comparar critérios de progressão e promoção existentes, produzindo indicadores sobre assimetrias, padrões de evolução funcional e vínculos entre desenvolvimento e carreira.		
D. Diálogos Institucionais	Fortalecer canais formais e informais de diálogo e pactuação com órgãos supervisores, áreas setoriais, instâncias de negociação e atores institucionais envolvidos na reorganização das carreiras, de modo a construir legitimidade e viabilidade política para as mudanças necessárias. Promover escuta e pactuação com áreas de gestão de pessoas, escolas de governo e instâncias de negociação para construir maior legitimidade e aderência na revisão dos critérios de evolução funcional.		
E. Governança Pública	Instituir comitê ou arranjo equivalente de governança de carreiras, com capacidade de coordenação sistêmica, definição de prioridades, arbitragem técnica e acompanhamento da implementação das decisões. Vincular a revisão dos mecanismos de progressão e promoção à governança de carreiras, assegurando coerência sistêmica entre desenho de carreira, valorização, desenvolvimento e necessidades do Estado.		
Referências já existentes	Catálogo de Gestão de Pessoas: https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/conectagente/catalogo-de-gestao-de-pessoas Manuais Sistêmicos, Manuais Orientadores, FAQ, Processos Estruturados. Página sobre o Sistema de Carreiras. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-depessoas/sistema-de-carreiras Página sobre Aplicação da Legislação de Carreiras. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-depessoas/sistema-de-carreiras/aplicacaoda-legislacao FAQ sobre Progressão, Promoção e Acumulação de Cargos. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acessoa-informacao/gestao-de-pessoas/sistemade-carreiras/perguntas-frequentes/ Manual de Acumulação Remunerada de Cargos, Empregos e Funções Públicas. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-depessoas/sistema-de-carreiras/paraconhecer-mais/manual-de-acumulacaoremunerada-de-cargos-empregos-efuncoes-publicas		
Observações Pertinentes	Este projeto se insere num arco mais amplo de ações voltadas à Racionalização do Sistema de Carreiras e Cargos da APF.	As metas institucionais projetadas para 2030 consideram de grau baixo o nível de maturidade atual deste projeto	Indicadores requerem esforço metodológico significativo de elaboração, mas são considerados parcialmente factíveis no horizonte do plano

3.2.3. Alocação, Ambientação, Estágio Probatório e Bem-Estar

Trata-se da fase em que o ingresso formal do servidor ou da servidora se converte, de fato, em inserção institucional, vínculo com a equipe, adaptação ao contexto organizacional e consolidação inicial da trajetória funcional. Não basta, portanto, que o Estado selecione e nomeie pessoas; é preciso assegurar que elas sejam adequadamente alocadas, acolhidas, acompanhadas e integradas ao ambiente de trabalho, em condições que favoreçam saúde, segurança, aprendizagem, pertencimento e engajamento com os objetivos institucionais. É nessa passagem entre entrada formal e integração substantiva que se definem, em grande medida, a qualidade da experiência funcional inicial, a aderência entre perfil e posto de trabalho e o potencial de desenvolvimento futuro.

Em termos substantivos, esta dimensão compreende o conjunto de ações e iniciativas voltadas a integrar o servidor ou a servidora ao ambiente de trabalho, promover sua saúde, segurança e bem-estar e fortalecer a cultura organizacional. Isso inclui desde a recepção e alocação inicial até o desenvolvimento de políticas e programas de qualidade de vida no trabalho, promoção de clima organizacional positivo e estímulo ao engajamento com os objetivos da instituição. Um ambiente positivo, seguro, saudável, sustentável e que valorize as pessoas é condição essencial para o engajamento, a produtividade e o bem-estar, com efeitos diretos sobre a qualidade dos serviços públicos prestados.

O núcleo problemático dessa dimensão está na frágil articulação entre alocação inicial, ambientação, estágio probatório e políticas de bem-estar. Em muitos órgãos, essas etapas seguem operando de forma descontínua, pouco valorizada e escassamente integrada. Persistem discrepâncias significativas entre instituições no que diz respeito ao processo de formação inicial de novos servidores, antes e após a homologação dos concursos. Em não poucos casos, a ambientação é vista como etapa residual ou desnecessária, a alocação inicial não é orientada por perfil ou competências, e o estágio probatório é tratado apenas como exigência formal de avaliação, desvinculada de acolhimento, formação e integração institucional. O problema, portanto, não é a inexistência completa de normas ou instrumentos, mas a baixa conexão entre eles e sua fraca institucionalização como política sistêmica.

Daí a necessidade de se avançar rumo a um Modelo Integrado de Alocação Inicial e Ambientação Institucional (Quadro 11) e de se construir uma Estratégia Federal de Saúde Integral, Bem-Estar e Ambientes de Trabalho Sãos, Seguros, Saudáveis e Sustentáveis (Quadro 12). Essa leitura dialoga com a visão de que bem-estar, segurança psicológica e qualidade do ambiente de trabalho influenciam diretamente a capacidade de produzir valor público e respondem, ao mesmo tempo, a lacunas históricas do serviço público brasileiro em matéria de ambientação e saúde ocupacional. Portanto, trata-se de:

Alocar pessoas de forma aderente ao perfil e às necessidades organizacionais,

assegurando maior compatibilidade entre competências, experiências, atribuições e postos de trabalho.

i) Acolher e ambientar novos servidores e servidoras, promovendo integração à equipe, à cultura organizacional, aos fluxos de trabalho e aos valores institucionais.
ii) Conduzir o estágio probatório como processo de adaptação, acompanhamento e consolidação funcional, e não apenas como rito avaliativo formal.
iii) Promover saúde, segurança e bem-estar integral no trabalho, com ações permanentes de promoção, prevenção, vigilância e apoio psicossocial ao longo da jornada funcional.
iv) Fortalecer o engajamento, o pertencimento e a cultura organizacional, criando ambientes positivos, éticos, inclusivos e orientados à cooperação e à entrega de valor público.
v) Articular alocação, ambientação e estágio probatório ao desenvolvimento profissional, reconhecendo que integração institucional e aprendizagem inicial são partes constitutivas da trajetória funcional.
vi) Produzir condições institucionais para retenção saudável e adaptação sustentável, evitando que a entrada no serviço público se converta em experiência de desencaixe, adoecimento, rotatividade ou baixo vínculo organizacional.
vii) Compreender e aprimorar a experiência do servidor ao longo de sua trajetória funcional, identificando necessidades, pontos de fricção e oportunidades de melhoria nas interações com políticas, processos, equipes e lideranças, de modo a orientar o aperfeiçoamento contínuo das práticas de gestão de pessoas.

Desta forma, o bem-estar institucional deixa de ser agenda periférica e passa a compor de forma consistente as políticas de saúde, segurança, prevenção, enfrentamento ao assédio e promoção da qualidade de vida no trabalho. Ou seja, uma política de alocação, ambientação, estágio probatório e bem-estar bem estruturada fortalece o engajamento, a aprendizagem, a saúde integral e a adaptação institucional, criando bases mais sólidas para o desenvolvimento profissional, o desempenho sustentável e a entrega de melhores serviços públicos.



Quadro 11: Modelo Integrado de Alocação Inicial e Ambientação Institucional.

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
7. ALOCAÇÃO ESTRATÉGICA: PERFIL PROFISSIOGRÁFICO E CURRÍCULO & OPORTUNIDADES **8. AMBIENTAÇÃO E GESTÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**	O projeto compreende o conjunto de políticas e práticas destinadas à alocação, integração e manutenção do bem-estar dos servidores públicos, desde o ingresso até a consolidação de sua adaptação institucional. Ele busca transformar a entrada formal no serviço público em inserção institucional qualificada, articulando ações e informações sobre competências, trajetória, perfil, oportunidades e necessidades organizacionais. Por sua vez, o estágio probatório é uma etapa fundamental na trajetória de novos servidores e servidoras na administração pública federal. Ele representa um período de adaptação e consolidação, no qual são avaliadas as competências e a adequação do(a) servidor(a) às atribuições do cargo. Essa fase não apenas possibilita a avaliação do desempenho individual, mas também serve como oportunidade para o(a) servidor(a) integrar-se ao ambiente institucional e aprimorar suas habilidades, garantindo a entrega de valor público e o fortalecimento da eficiência administrativa.	Institucionalizar processos de alocação inicial e ambientação em todos os órgãos e entidades do Executivo Federal, com uso de perfil profissiográfico, critérios de aderência entre pessoa e posto de trabalho e rotinas formais de acolhimento e integração institucional. Fortalecer o estágio probatório como processo de adaptação, acompanhamento, desenvolvimento inicial e consolidação funcional, articulado à ambientação institucional e à formação em serviço.	Turnover Absenteísmo Percentual de servidores com mapeamento do perfil de competências/perfil profissiográfico Segurança Psicológica (Vozes)
A. Atualização Normativa e Consolidação da Legislação de Pessoal	Estabelecer diretrizes comuns para alocação inicial e ambientação institucional, com definição de parâmetros mínimos para acolhimento, integração e adequação entre perfil do servidor e posto de trabalho. Consolidar e aperfeiçoar a regulamentação do estágio probatório, integrando-o às diretrizes de ambientação, acompanhamento e desenvolvimento inicial dos servidores.		
B. Transformação Digital e Integração Sistêmica	Integrar perfil profissiográfico, currículo & oportunidades, dados funcionais e informações organizacionais para apoiar decisões qualificadas de alocação inicial e integração. Integrar sistemas e ferramentas de acompanhamento funcional, avaliação e gestão de pessoas para apoiar o estágio probatório de forma mais padronizada, transparente e segura.		

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
C. Evidências, Transparência Ativa e Segurança da Informação	Produzir indicadores sobre alocação inicial, aderência entre perfil e posto, integração institucional e experiência de entrada dos novos servidores. Produzir indicadores sobre ambientação, acompanhamento, desempenho inicial, padrões de avaliação e consolidação funcional durante o estágio probatório. Utilizar evidências sobre a experiência dos servidores e sobre as condições do ambiente de trabalho para identificar desafios, subsidiar a formulação e o aperfeiçoamento de políticas e diretrizes de gestão de pessoas e acompanhar seus resultados, articulando dados administrativos e informações de percepção produzidas por instrumentos institucionais de escuta.		
D. Diálogos Institucionais	Pactuar com órgãos setoriais de gestão de pessoas e unidades finalísticas procedimentos comuns de acolhimento, integração e alocação aderente ao perfil. Promover articulação com chefias, áreas de gestão de pessoas, escolas de governo e servidores em estágio probatório, para fortalecer a legitimidade e a efetividade do modelo.		
E. Governança Pública	Definir instância e fluxo de coordenação para orientar, acompanhar e aperfeiçoar a política de alocação inicial e ambientação institucional no âmbito do Sipec. Definir coordenação central para orientar, supervisionar e acompanhar a implementação do modelo integrado de estágio probatório em todo o Sipec.		
Referências já existentes	Catálogo de Gestão de Pessoas: https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/conectagente/catalogo-de-gestao-de-pessoas Manuais Sistêmicos, Manuais Orientadores, FAQ, Processos Estruturados. Manual do Perfil Profissiográfico. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/manual-de-procedimentos/manual-perfilprofissiografico.pdf Página sobre Currículo & Oportunidades. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acessoa-informacao/faq/sou-gov.br/sougov-broportunidades/curriculo-e-oportunidades2 https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenhoe-desenvolvimento-de-pessoas/curriculo-e-oportunidades Página sobre o Estágio Probatório. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-depessoas/estagio-probatorio-servidor https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-depessoas/AvaliaGOV/guia-gestao-depessoas.pdf		
Observações Pertinentes	Este projeto se insere num arco mais amplo de ações voltadas à Gestão do Desempenho ao longo da jornada laboral dos servidores.	As metas institucionais projetadas para 2030 consideram de grau baixo o nível de maturidade atual deste projeto	Indicadores requerem esforço metodológico de elaboração, mas são considerados parcialmente factíveis no horizonte do plano

Quadro 12: Estratégia Federal de Saúde Integral, Bem-Estar e Ambientes de Trabalho Sãos, Seguros, Saudáveis e Sustentáveis.

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
9. SUBSISTEMA INTEGRADO DE ATENÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL (SIASS) **10. ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO E DA DISCRIMINAÇÃO (PFPEAD)**	O bem-estar, a segurança psicológica e a qualidade do ambiente de trabalho são fatores diretamente vinculados à saúde ocupacional e à entrega de valor público. O propósito aqui é garantir que cada servidor e servidora esteja posicionado de forma adequada ao seu perfil e às demandas da organização, inserido em ambiente saudável, ético e inclusivo, com acesso a condições de trabalho seguras, suporte psicossocial e cultura organizacional positiva. De um lado, o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS) tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores. De outro lado, o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação (PFPEAD) tem por missão promover ambientes de trabalho seguros, saudáveis e livres de violência na Administração Pública Federal. Sua atuação é transversal ao Ciclo Laboral: compreende ações preventivas, educativas, de acolhimento e de encaminhamento de situações de assédio moral, sexual e discriminação, com base no protocolo estabelecido pelo Guia Acolher.	Estruturar uma política integrada de saúde, segurança, qualidade de vida e bem-estar no trabalho, voltada à promoção da saúde integral das pessoas servidoras e à construção de ambientes laborais positivos, éticos, inclusivos e sustentáveis.	Turnover Absenteísmo Absenteísmo por CID Segurança Psicológica (Vozes)
A. Atualização Normativa e Consolidação da Legislação de Pessoal	Aperfeiçoar e consolidar diretrizes sobre saúde integral, segurança no trabalho, qualidade de vida e enfrentamento ao assédio e à discriminação, reforçando sua institucionalização no âmbito do Sipec.		
B. Transformação Digital e Integração Sistêmica	Integrar informações de saúde, prevenção, vigilância, qualidade de vida e segurança no trabalho, ampliando a capacidade de monitoramento e coordenação das ações.		
C. Evidências, Transparência Ativa e Segurança da Informação	Produzir indicadores sobre saúde ocupacional, bem-estar, absenteísmo, clima organizacional, riscos psicossociais e incidência de situações de assédio e discriminação, com proteção adequada de dados sensíveis.		

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
D. Diálogos Institucionais	Fortalecer canais de escuta e participação das pessoas servidoras, das unidades SIASS, das áreas de gestão de pessoas e das instâncias de prevenção e cuidado organizacional. Criar e consolidar, em todos os órgãos do SIPEC, espaços institucionais seguros e sigilosos de vocalização de violências no ambiente de trabalho, nos termos do protocolo do Guia Acolher, incluindo canais digitais, referências internas treinadas e fluxos de encaminhamento padronizados sob coordenação do PFPEAD/MGI.		
E. Governança Pública	Estruturar coordenação sistêmica das ações de saúde integral e bem-estar, articulando SIASS, PASS, enfrentamento ao assédio e qualidade de vida no trabalho como partes de uma mesma política institucional.		
Referências já existentes	Catálogo de Gestão de Pessoas: https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/conectagente/catalogo-de-gestao-de-pessoas Manuais Sistêmicos, Manuais Orientadores, FAQ, Processos Estruturados. Manuais, Guias e Cartilhas do SIASS. https://www.gov.br/servidor/pt-br/siass/centrais_conteudo/manuais Legislações em Saúde e Segurança do Trabalho. https://www.gov.br/servidor/pt-br/siass/assuntos/legislacoes Minha Saúde – FAQ https://www.gov.br/servidor/pt-br/acessoa-informacao/faq/sou-gov.br/minhasaude Eixos da PASS https://www.gov.br/servidor/pt-br/siass/acesso_informacao/institucional/eixos_pass Guia Prático sobre Assistência à Saúde Suplementar. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/servidor/decipex/materias/prazo-para-a-comprovacaodas-despesas-com-planos-de-saude-particulares-vai-ate-dia-30-de-maio/ASSISTNCIASADESUPLEMENTAR.pdf Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal. https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/prevencao-e-enfrentamento-do-assedio Guia Acolher. https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/prevencao-e-enfrentamento-do-assedio/guiaacolher.pdf		
Observações Pertinentes	Este projeto se insere num arco mais amplo de ações voltadas à Gestão do Desempenho ao longo da jornada laboral dos servidores.	As metas institucionais projetadas para 2030 consideram de grau baixo o nível de maturidade atual deste projeto	Indicadores requerem esforço metodológico significativo de elaboração, mas são considerados parcialmente factíveis no horizonte do plano

3.2.4. Desenvolvimento e Desempenho de Pessoas e Formação de Lideranças Públicas

Esta dimensão do Ciclo Laboral se refere a uma fase vitalícia da trajetória funcional, pois acompanha servidores e servidoras ao longo de toda a carreira, incidindo continuamente sobre suas competências, capacidades de entrega, adaptação a novos contextos e preparação para responsabilidades crescentes. Ela compreende um processo permanente de qualificação, aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e acompanhamento do desempenho, orientado ao fortalecimento das capacidades individuais e organizacionais necessárias ao cumprimento das funções públicas e à melhoria dos serviços prestados à sociedade.

"O desenvolvimento profissional deve ser entendido como um processo contínuo de aprendizagem ao longo da carreira, e não como mera oferta de treinamentos avulsos."

Sob essa perspectiva, o desenvolvimento profissional deve ser entendido como um processo contínuo de aprendizagem ao longo da carreira, e não como mera oferta de treinamentos avulsos. A gestão do desenvolvimento envolve a identificação de necessidades, o planejamento e a execução de ações de desenvolvimento e a avaliação de seus resultados, em alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição. Esse processo compreende tanto a aprendizagem formal quanto aquela produzida no próprio trabalho, por meio da resolução de problemas, da troca de conhecimentos, da colaboração, do feedback, da experimentação e da reflexão sobre as experiências e os resultados alcançados.

Ao mesmo tempo, esta dimensão não pode ser compreendida sem a gestão do desempenho. Esta ocupa posição central na implementação da gestão estratégica de pessoas, justamente por funcionar como elo entre resultados institucionais esperados e desempenho individual e coletivo das pessoas servidoras. A sua lógica organiza-se em torno de resultados materializados em entregas, que devem refletir, ao mesmo tempo, pactuação do trabalho e fonte de informação para tomada de decisões, planejamento e transparência governamental.

Esse ponto é decisivo porque historicamente a gestão de desempenho no setor público brasileiro foi frequentemente tratada de forma estreita, centrada na aferição individual descontextualizada e, em muitos casos, capturada por pressões para vincular desempenho a incentivos pecuniários imediatos ou até mesmo a mecanismos de facilitação da demissão. Essa abordagem é inadequada tanto conceitual quanto institucionalmente. O tema do desempenho não deve ser confundido com propostas de remuneração variável permanente nem com punição administrativa voltada à exclusão funcional. Em vez disso, deve ser tratado como parte de um arranjo mais amplo de gestão de pessoas, em que o desempenho



individual resulta de múltiplas determinações — individuais, coletivas, organizacionais e contextuais — e só pode ser adequadamente compreendido quando articulado a desenvolvimento, liderança, condições de trabalho, pactuação de entregas e qualidade da gestão.

Por isso, outra peça fundamental dessa dimensão é a formação de lideranças públicas. Em contextos complexos, a qualidade da liderança influencia diretamente a efetividade das políticas de desenvolvimento e desempenho, pois chefias são mediadoras entre estratégia institucional, organização do trabalho, pactuação de entregas, feedback, apoio ao aprendizado e mobilização das equipes. Com isso, espera-se que as lideranças sejam capazes de engajar equipes, tomar decisões complexas com base em evidências, projetar cenários, atuar de forma sistêmica e impulsionar inovações nos serviços públicos.

Tudo somado, é preciso criar as condições institucionais necessárias à construção de um Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho e Desenvolvimento Contínuo de Pessoas no Serviço Público Federal (Quadro 13) e a uma Política de Formação e Sucessão de Lideranças Públicas (Quadro 14). Com isso, será possível:

i) Planejar o desenvolvimento com base em necessidades reais, vinculando ações de capacitação aos objetivos estratégicos dos órgãos e às demandas concretas do trabalho público.
ii) Desenvolver continuamente competências individuais e capacidades coletivas e organizacionais, articulando aprendizagem formal e aprendizagem no trabalho e assegurando atualização profissional ao longo de toda a carreira.
iii) Articular desenvolvimento e desempenho, reconhecendo que aprendizagem, feedback, acompanhamento e resultados não são processos paralelos, mas dimensões interdependentes

da trajetória funcional e da melhoria contínua do trabalho.

iv) Estruturar a gestão do desempenho como prática de pactuação, acompanhamento e melhoria contínua, e não como mecanismo simplificado de punição ou premiação pecuniária automática.

v) Formar lideranças públicas para contextos complexos, fortalecendo capacidades gerenciais, coordenação de equipes, decisão baseada em evidências e orientação estratégica.

vi) Produzir informações qualificadas para a gestão do trabalho e das pessoas, por meio da integração entre planos de desenvolvimento, pactuação de entregas, sistemas eletrônicos e monitoramento de resultados.

vii) Promover uma cultura de profissionalização e valorização da função pública, em que desenvolvimento, liderança e desempenho estejam orientados à melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Essas ações deixam claro que esta dimensão corresponde ao cerne da profissionalização contínua da burocracia, na medida em que organiza a aprendizagem ao longo da carreira, qualifica lideranças, orienta o acompanhamento do trabalho e conecta desenvolvimento individual ao desempenho institucional.

Também por isso, esta é uma dimensão que se conecta fortemente a outras fases do ciclo laboral. Ela dialoga com a Dimensão 2, pois progressão e promoção precisam considerar o desenvolvimento de capacidades e a trajetória profissional; com a Dimensão 1, pois a alocação inicial e o perfil profissiográfico influenciam necessidades de desenvolvimento e adaptação funcional; com a Dimensão 3, uma vez que bem-estar, clima organizacional e estágio probatório afetam diretamente o desenvolvimento e a capacidade de entrega; e com a Dimensão 5, embora de modo distinto, pois políticas remuneratórias não devem capturar nem substituir a lógica própria da gestão do desempenho.

“A qualidade da liderança influencia diretamente o desenvolvimento das equipes, a pactuação de entregas, o clima organizacional, a capacidade de decisão em contextos complexos e a implementação efetiva das prioridades governamentais.”

Por fim, a Dimensão 4 reafirma que desenvolvimento profissional, desempenho e formação de lideranças são dimensões inseparáveis do fortalecimento da capacidade estatal, cuja consequência é criar um sistema contínuo de profissionalização da burocracia, articulado às necessidades do Estado e à melhoria dos serviços públicos.

Quadro 13: Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho e Desenvolvimento Contínuo de Pessoas no Serviço Público Federal.

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
11. GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) **12. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (PNDP)** **13. FORMAÇÃO INICIAL DE SERVIDORES (PDI/ENAP)**	O projeto estrutura as políticas de gestão do desempenho e desenvolvimento de pessoas, visando aprimorar capacidades individuais, revelar lideranças públicas e elevar a performance organizacional do Estado. Ele consolida a visão de que o desenvolvimento profissional é um processo contínuo ao longo da vida funcional, e o desempenho individual é um instrumento de aprimoramento da gestão e da entrega de valor público. Isto permite vincular formação, capacitação, gestão e avaliação de desempenho à estratégia institucional. Sua lógica central é transformar a gestão do desempenho em elo entre prioridades governamentais, organização do trabalho e resultados efetivamente entregues à sociedade, evitando tanto sua captura por modelos puramente sancionatórios quanto sua redução a rotinas burocráticas desvinculadas da gestão pública real.	Estruturar um sistema integrado de gestão do desempenho, com ampla adoção do PGD, orientado por entregas efetivas, capaz de alinhar estratégias organizacionais, resultados das unidades e planos de trabalho das pessoas servidoras. Estruturar um sistema contínuo de desenvolvimento de pessoas, aderente à PNDP, articulando identificação de necessidades, planejamento de ações formativas, execução de programas de capacitação e avaliação de resultados ao longo de toda a trajetória funcional. Transformar a avaliação de desempenho em processo de aprendizagem institucional e de melhoria da qualidade do serviço público, promovendo reconhecimento, progressão e incentivos alinhados a resultados.	Percentual de servidores submetidos à avaliação de desempenho (individual e 360) Percentual de atendimento do PNDP Percentual com mapeamento do perfil de competências Percentual de órgãos com PNDP atualizado Percentual de cargos de liderança reservados/ocupados por estatutários, mulheres, pessoas negras e por origem territorial Turnover de liderança Oportunidades de capacitação Liderança nível de equipe Liderança nível individual Percepção de desempenho de equipe Percepção de desempenho organizacional
A. Atualização Normativa e Consolidação da Legislação de Pessoal	Consolidar e aperfeiçoar as diretrizes normativas da gestão do desempenho, tais como a PNDP, o PDP, o PGD e demais instrumentos de desenvolvimento profissional, reforçando sua natureza sistêmica, orientada por resultados e articulada às demais políticas de gestão de pessoas.		
B. Transformação Digital e Integração Sistêmica	Integrar PGD, AvaliaGov e demais sistemas de gestão de pessoas, planejamento e acompanhamento do trabalho, bem como necessidades de desenvolvimento profissional, CerGP, GECC, permitindo maior rastreabilidade, comparabilidade e uso gerencial das informações.		

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
C. Evidências, Transparência Ativa e Segurança da Informação	Produzir indicadores e painéis sobre pactuação de entregas, desempenho institucional, padrões de implementação do PGD e uso das informações geradas na gestão pública. No âmbito da PNDP, LideraGov e PDI/ENAP, produzir indicadores sobre necessidades de desenvolvimento, cobertura formativa, resultados das ações e aderência entre capacitação ofertada e demandas do trabalho público.		
D. Diálogos Institucionais	Promover escuta e pactuação com órgãos, lideranças, equipes e instâncias de negociação para ampliar legitimidade, aderência e compreensão compartilhada do modelo em construção de gestão do desempenho. Fortalecer a articulação entre órgãos, escolas de governo, áreas de gestão de pessoas e redes institucionais para construção compartilhada da política de desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais.		
E. Governança Pública	Definir coordenação central para orientar, monitorar e aperfeiçoar continuamente o sistema de gestão do desempenho, assegurando coerência entre resultados organizacionais e gestão do trabalho. Estruturar coordenação sistêmica da política de desenvolvimento contínuo, com definição de prioridades, critérios comuns e mecanismos de monitoramento e aperfeiçoamento.		
Referências já existentes	Catálogo de Gestão de Pessoas: https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/conectagente/catalogo-de-gestao-de-pessoas Manuais Sistêmicos, Manuais Orientadores, FAQ, Processos Estruturados. Programa de Gestão e Desempenho (PGD). https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao Revista Gestão de Pessoas em Evidência - vol 2 - Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Administração Pública Federal (APF). https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/revistapublicadas-1/RGPE-vol-2 AvaliaGov: Guia Passo a passo para o Servidor. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-depessoas/AvaliaGOV/manual-do-servidorversao-atualizada-em-08-10.pdf Painel de Dados da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatoriode-pessoal-govbr/painel-de-dados-da-politicanacional-de-desenvolvimento-de-pessoas Guia de Elaboração do Programa de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimentode-pessoas/docs-desempenho/Guiadeelaboracaodo PDP2026.pdf Programa de Desenvolvimento Inicial de Servidores e Servidoras (PDI/ENAP). https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-ainformacao/gestao-de-pessoas/desempenhoe-desenvolvimento-de-pessoas/programa-dedesenvolvimento-inicial		
Observações Pertinentes	Este projeto se insere num arco mais amplo de ações voltadas à Gestão do Desempenho ao longo da jornada laboral dos servidores.	As metas institucionais projetadas para 2030 consideram de grau baixo o nível de maturidade atual deste projeto	Indicadores requerem esforço metodológico significativo de elaboração, mas são considerados parcialmente factíveis no horizonte do plano

Quadro 14: Política de Formação e Sucessão de Lideranças Públicas.

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
14. FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS PÚBLICAS (LIDERAGOV)	Abrange o conjunto de políticas e programas voltados à formação, fortalecimento e sucessão de lideranças públicas, em todos os níveis hierárquicos. Deve integrar programas de liderança institucional e parcerias com escolas de governo, assegurando trajetórias formativas personalizadas, com vistas à construção e sustentação de uma rede de servidores(as) qualificados(as), aptos a atuar como líderes comprometidos com o serviço público e com prontidão para ocupar funções e cargos estratégicos na APF. O projeto parte do reconhecimento de que a qualidade da liderança influencia diretamente o desenvolvimento das equipes, a pactuação de entregas, o clima organizacional, a capacidade de decisão em contextos complexos e a implementação efetiva das prioridades governamentais. Nesse sentido, o desenvolvimento de lideranças deve contemplar capacidades para mobilizar diferentes conhecimentos e perspectivas nas equipes, promover diálogo e feedback construtivo, reconhecer contribuições, lidar com divergências e favorecer condições de confiança e segurança psicológica que apoiem a aprendizagem, a colaboração e a inovação, preservados o rigor técnico, a responsabilização e a orientação para resultados.	Institucionalizar uma política contínua de formação, fortalecimento e sucessão de lideranças públicas no Executivo Federal, voltada à preparação de pessoas para funções estratégicas de coordenação, direção e mobilização institucional. Institucionalizar percursos de formação e renovação de lideranças, superando abordagens episódicas e fortalecendo uma cultura de liderança pública orientada por resultados, aprendizagem, integridade, colaboração e visão sistêmica, capaz de mobilizar equipes e favorecer ambientes de confiança, diálogo, feedback e melhoria contínua.	Número de servidores formados pelo programa Lideragov (por gênero, raça, origem territorial)
A. Atualização Normativa e Consolidação da Legislação de Pessoal	Estruturar diretrizes para formação e sucessão de lideranças, com parâmetros institucionais mais claros para preparação, seleção e fortalecimento de quadros estratégicos.		

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
B. Transformação Digital e Integração Sistêmica	Integrar informações sobre percursos formativos, competências gerenciais, ocupação de funções estratégicas e ações de preparação de lideranças.		
C. Evidências, Transparência Ativa e Segurança da Informação	Produzir indicadores sobre cobertura, perfil, resultados e efetividade das ações de formação de lideranças e de renovação de quadros estratégicos, considerando também evidências institucionais sobre a qualidade da liderança e sua relação com a experiência das equipes.		
D. Diálogos Institucionais	Fortalecer a articulação entre SGP, escolas de governo, lideranças em exercício e áreas setoriais para disseminação e aperfeiçoamento da política.		
E. Governança Pública	Instituir coordenação para orientar, acompanhar e aperfeiçoar a política de formação e sucessão de lideranças, garantindo coerência com as demais políticas de desenvolvimento e desempenho.		
Referências já existentes	Catálogo de Gestão de Pessoas: https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/conectagente/catalogo-de-gestao-de-pessoas Manuais Sistêmicos, Manuais Orientadores, FAQ, Processos Estruturados. LideraGov https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-depessoas/ProgramaLideraGOV		
Observações Pertinentes	Este projeto se insere num arco mais amplo de ações voltadas à Gestão do Desempenho ao longo da jornada laboral dos servidores.	A meta institucional projetada para 2030 considera de grau médio o nível de maturidade atual deste projeto	Indicadores requerem esforço metodológico de elaboração, mas são considerados factíveis no horizonte do plano

3.2.5. Remuneração, Benefícios, Reconhecimento e Recompensas Não Pecuniárias

Esta é uma dimensão motivacional da trajetória funcional, pois reúne os elementos por meio dos quais o Estado reconhece material e simbolicamente o trabalho realizado, estrutura incentivos, sinaliza prioridades institucionais e conforma percepções de justiça organizacional no interior do serviço público. Não se trata apenas de definir quanto se paga, mas de organizar um sistema de compensações e reconhecimentos capaz de sustentar valorização profissional, equidade interna, transparência, atratividade e legitimidade.

Em termos substantivos, esta dimensão compreende o conjunto de componentes que estruturam a política de remuneração dos servidores públicos, incluindo vencimentos, gratificações, benefícios e recompensas não remuneratórias. Seu objetivo é assegurar maior coerência entre remuneração, valorização profissional e necessidades da ad-

ministração pública, ao mesmo tempo em que enfrenta desigualdades históricas, amplia a transparência e fortalece mecanismos justos de reconhecimento.

O problema estrutural dessa dimensão reside na ausência histórica de uma política remuneratória sistêmica e transparente para o conjunto do Executivo Federal. Em vez de um arranjo mais coerente e racional, consolidou-se ao longo do tempo um sistema altamente fragmentado, com múltiplas tabelas, gratificações e estruturas de vencimentos, frequentemente desiguais entre carreiras de atribuições semelhantes.

"Não se trata apenas de definir quanto se paga, mas de organizar um sistema de compensações e reconhecimentos capaz de sustentar valorização profissional, equidade interna, transparência, atratividade e legitimidade."

Essas assimetrias impactam diretamente a percepção de legitimidade do sistema de pessoal, alimentam tensões corporativas, dificultam a mobilidade entre carreiras e reduzem a capacidade do Estado de tratar remuneração como instrumento de valorização orientado por critérios mais transparentes e republicanos. Por isso, esta dimensão corresponde ao esforço de construir um sistema de recompensas justo, inteligível e motivador, que combine remuneração, benefícios e reconhecimento de forma mais coerente com a organização do trabalho público e com o valor gerado para a sociedade.

Em sistemas complexos como o serviço público federal, a motivação e o engajamento das pessoas decorrem não apenas da remuneração direta, mas também da combinação entre benefícios, reconhecimento, oportunidades de aprendizagem, liderança qualificada, qualidade do ambiente de trabalho e previsibilidade de trajetória profissional. Nesse arranjo, a negociação coletiva e os mecanismos de interlocução entre o Estado empregador e as entidades representativas dos servidores permanecem altamente relevantes, mas devem ser compreendidos, no desenho do plano, como parte do conjunto de elementos que estruturam a transversalidade que materializa e viabiliza os diálogos institucionais entre atores relevantes do processo negocial.

Deste modo, visando à construção de um projeto mais amplo de valorização da função pública, requerem-se tanto a montagem de um Sistema de Diretrizes e Inteligência da Política Remuneratória do Executivo Federal (Quadro 15), como de uma Política de Reconhecimento e Valorização no Serviço Público (Quadro 16), com vistas a:

i) Estruturar uma política remuneratória coerente e transparente, capaz de organizar vencimentos, gratificações e benefícios segundo parâmetros mais inteligíveis e equitativos.

ii) Enfrentar desigualdades e distorções remuneratórias históricas, reduzindo



assimetrias injustificadas entre carreiras e cargos de natureza semelhante.

iii) Articular remuneração e valorização profissional, sem reduzir a política de reconhecimento a mecanismos estritamente pecuniários ou a lógicas simplificadas de premiação.

iv) Integrar benefícios e recompensas não pecuniárias ao sistema de valorização, reconhecendo que motivação e engajamento dependem também de reconhecimento simbólico, oportunidades de desenvolvimento e condições adequadas de trabalho, e que o reconhecimento pode contribuir para tornar visíveis e fortalecer contribuições, práticas colaborativas e iniciativas alinhadas à missão institucional e à geração de valor público.

v) Fortalecer a transparência e a produção de evidências sobre remuneração, com sistemas de informação e indicadores que permitam análise contextualizada, comparação e tomada de decisão qualificada.

vi) Assegurar canais institucionais de diálogo e pactuação para a construção e legitimação das decisões que afetam remuneração, benefícios e valorização profissional. Conectar a política remuneratória às demais dimensões do ciclo laboral, especialmente carreiras, desenvolvimento, desempenho e relações de trabalho, sem dissolver sua especificidade.

Essas ações mostram que o foco não está apenas no custo da folha, mas na qualidade institucional dos incentivos e reconhecimentos que estruturam a relação entre o Estado e seus servidores. Também por isso, esta dimensão se articula fortemente com outras fases do ciclo laboral, na medida em que uma política remuneratória justa, transparente e articulada a benefícios e formas não pecuniá-

rias de reconhecimento é parte constitutiva da profissionalização do serviço público.

Em conjunto, esses projetos buscam transformar remuneração, benefícios e recompensas não pecuniárias em uma arquitetura mais justa, inteligível e motivadora de valorização da força de trabalho pública, sustentada por mecanismos transversais de diálogo e pactuação institucional. Afinal, um sistema de remuneração, benefícios e reconhecimento mais coerente e socialmente legitimado fortalece a valorização da função pública, melhora a percepção de justiça organizacional e contribui para um ambiente institucional mais estável, motivador e orientado à entrega de valor público.

Quadro 15: Sistema de Diretrizes e Inteligência da Política Remuneratória do Executivo Federal.

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
15. POLÍTICA FEDERAL DE REMUNERAÇÕES: FOLHA DE PAGAMENTOS E CONSIGNAÇÕES **16. GRATIFICAÇÕES E BENEFÍCIOS** **17. DIREITOS E DEVERES LABORAIS: FÉRIAS, FREQUÊNCIA ETC.**	O projeto compreende o conjunto de políticas e instrumentos destinados à valorização, equidade e sustentabilidade econômica da força de trabalho do Poder Executivo Federal, abrangendo componentes remuneratórios, benefícios e formas de reconhecimento simbólico. Tem como objetivo garantir que a estrutura de incentivos do serviço público promova justiça, motivação, produtividade e alinhamento institucional, assegurando ao mesmo tempo a sustentabilidade fiscal e a eficiência alocativa da despesa de pessoal. Seu foco é produzir base técnica e institucional para decisões mais coerentes, equitativas e inteligíveis, reposicionando a remuneração como parte de uma arquitetura de valorização da força de trabalho pública.	Estruturar uma política remuneratória sistêmica, transparente e orientada por evidências para o conjunto do Executivo Federal, capaz de organizar diretrizes comuns para vencimentos, gratificações, benefícios e demais componentes da remuneração. Reduzir as disparidades e assimetrias remuneratórias entre cargos e carreiras de mesmos níveis de escolaridade e complexidade institucional.	Percepção de justiça remuneratória (pesquisa Vozes) Índice de desigualdade remuneratória Engajamento no trabalho (pesquisa Vozes) Satisfação no trabalho (pesquisa Vozes) Intenção de saída do setor público (pesquisa Vozes)
A. Atualização Normativa e Consolidação da Legislação de Pessoal	Definir e consolidar diretrizes gerais da política remuneratória, organizando princípios, critérios e parâmetros para vencimentos, gratificações e benefícios.		

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
B. Transformação Digital e Integração Sistêmica	Integrar sistemas e bases de remuneração, cargos, carreiras e folha de pagamento, permitindo análises comparativas, simulações e apoio técnico à decisão.		
C. Evidências, Transparência Ativa e Segurança da Informação	Produzir painéis, indicadores e séries históricas sobre remuneração, desigualdades internas, dispersão remuneratória e impacto de mudanças sobre o sistema de pessoal.		
D. Diálogos Institucionais	Promover interlocução com áreas técnicas, órgãos setoriais, instâncias de negociação e atores institucionais relevantes para dar legitimidade e sustentação às diretrizes remuneratórias.		
E. Governança Pública	Estruturar coordenação central da política remuneratória, com capacidade técnica para analisar cenários, formular diretrizes e monitorar coerência e sustentabilidade do sistema.		
Referências já existentes	Catálogo de Gestão de Pessoas: https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/conectagente/catalogo-de-gestao-de-pessoas Manuais Sistêmicos, Manuais Orientadores, FAQ, Processos Estruturados. Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos. Painel Estatístico de Pessoal (PEP). Manual de Gratificações. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/manual-de-procedimentos/atualizacoes2024/manual-de-gratificacao-3o-edicao.pdf GECC: Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/gratificacao-por-encargo-de-curso-ou-concurso-gecc https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/gecc/gecc-guia-de-boas-praticas-para-o-servidor.pdf Auxílios, Benefícios, Férias, Frequência, Consignações.		
Observações Pertinentes	Este projeto se insere num arco mais amplo de ações voltadas à Gestão do Desempenho ao longo da jornada laboral dos servidores.	As metas institucionais projetadas para 2030 consideram de grau baixo o nível de maturidade atual deste projeto	Indicadores requerem esforço metodológico significativo de elaboração, mas são considerados parcialmente factíveis no horizonte do plano

Quadro 16: Política de Reconhecimento e Valorização no Serviço Público.

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
18. RECONHECIMENTO PÚBLICO E CERTIFICAÇÃO DE SERVIDORES EM GESTÃO DE PESSOAS	O projeto busca superar a compreensão restrita da motivação funcional como simples resultado de incentivos monetários, reconhecendo que pertencimento, visibilidade profissional, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento institucional e condições adequadas de trabalho também integram a arquitetura de valorização da força de trabalho. O reconhecimento também desempenha função relevante na cultura organizacional ao tornar visíveis contribuições e práticas que fortalecem o trabalho coletivo e a missão pública. Para além de resultados individuais, a política deve favorecer o reconhecimento de contribuições relacionadas à colaboração, ao compartilhamento de conhecimentos, à aprendizagem, à melhoria de processos e serviços e à geração de valor público.	Estruturar uma política de valorização que vá além da remuneração estrita, incorporando reconhecimento institucional, recompensas não pecuniárias, valorização simbólica da função pública e fortalecimento do vínculo entre pessoas, equipes, organização e missão pública.	Indicador de Valorização e reconhecimento não pecuniário
A. Atualização Normativa e Consolidação da Legislação de Pessoal	Definir diretrizes da política de reconhecimento e valorização, distinguindo-a da política remuneratória e da certificação, e estabelecendo parâmetros para instrumentos não pecuniários de reconhecimento. Formalizar o projeto de Certificação em Gestão de Pessoas (CertGP) como forma de valorizar os servidores(as) públicos(as) federais que atuam nas unidades de gestão de pessoas, aprimorando o desenvolvimento de competências para melhorar o seu desempenho e propiciar uma atuação mais estratégica.		
B. Transformação Digital e Integração Sistêmica	Integrar plataformas e registros que apoiem ações de reconhecimento, valorização institucional, visibilidade profissional e articulação com desenvolvimento e liderança.		

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
C. Evidências, Transparência Ativa e Segurança da Informação	Produzir indicadores sobre valorização, pertencimento, reconhecimento institucional e efeitos dessas ações sobre engajamento e permanência saudável no serviço público.		
D. Diálogos Institucionais	Promover escuta com órgãos, lideranças, redes institucionais e representações dos servidores para construir legitimidade e aderência da política de valorização.		
E. Governança Pública	Instituir coordenação para orientar, disseminar e monitorar a política de reconhecimento e valorização em articulação com carreiras, desenvolvimento, liderança e bem-estar.		
Referências já existentes	Catálogo de Gestão de Pessoas: https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/conectagente/catalogo-de-gestao-de-pessoas Manuais Sistêmicos, Manuais Orientadores, FAQ, Processos Estruturados. Política de Reconhecimento e Valorização no Serviço Público. Certificação em Gestão de Pessoas (CerGP). https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-ainformacao/gestao-de-pessoas/desempenho-edesenvolvimento-de-pessoas/cergp-1/cergp		
Observações Pertinentes	Este projeto se insere num arco mais amplo de ações voltadas à Gestão do Desempenho ao longo da jornada laboral dos servidores.	As metas institucionais projetadas para 2030 consideram de grau baixo o nível de maturidade atual deste projeto	Indicadores requerem esforço metodológico de elaboração, mas são considerados factíveis no horizonte do plano

3.2.6. Aposentação, Pensões e Desligamentos

A sexta dimensão do Ciclo Laboral corresponde ao campo de aposentação, pensões e desligamentos e encerra a trajetória funcional no serviço público. Trata-se do momento em que o vínculo formal do servidor ou da servidora com a administração se desfaz, seja por aposentadoria, exoneração, demissão ou falecimento. Embora costume ser tratada como fase terminal e predominantemente administrativa da vida funcional, essa etapa possui densidade estratégica própria, pois envolve não apenas a gestão dos processos de desligamento, mas também o reconhecimento da contribuição prestada, a preservação da memória institucional, a transmissão de conhecimento acumulado e a organização da transição para a inatividade de forma digna, segura e justa.

Em termos substantivos, esta dimensão compreende o conjunto de políticas, processos e instrumentos relacionados à aposentadoria, às pensões e aos demais desligamentos de servidores e servidoras, com vistas a garantir cumprimento da legislação, res-

peito aos direitos, eficiência procedimental, sustentabilidade previdenciária e continuidade institucional. Não se trata, portanto, de um simples momento terminal do ciclo, mas de uma fase em que questões previdenciárias, administrativas, organizacionais e humanas se entrelaçam de maneira intensa. O desligamento de pessoas experientes afeta diretamente a capacidade do Estado de preservar conhecimentos tácitos, manter continuidade em atividades críticas e organizar sucessões de forma planejada. Nesse sentido, a aposentação deve ser tratada como parte integrante da governança de pessoas no Estado, e não como evento isolado ou exclusivamente operacional.

"Não se trata, portanto, de um simples momento terminal do ciclo, mas de uma fase em que questões previdenciárias, administrativas, organizacionais e humanas se entrelaçam de maneira intensa."

Isso evidencia a necessidade de se conseguir montar um Sistema de Transição, Gestão e Conformidade Previdenciária do RPPS/SIPEC (Quadro 17). A complexidade dessa dimensão decorre, em primeiro lugar, da vasta e volátil legislação que regula as regras e condições de acesso às aposentadorias e pensões no âmbito do Regime Próprio de Previdência Social. A matéria previdenciária exige análise técnica especializada, elevada segurança jurídica e forte coordenação institucional, uma vez que envolve múltiplas modalidades de aposentadoria, regras de transição, compensações entre regimes, migração para regimes complementares, concessão e manutenção de benefícios e impactos financeiros relevantes sobre o Estado. Em razão disso, trata-se de um campo que demanda tratamento detido e específico, tanto do ponto de vista normativo quanto do ponto de vista organizacional.

Mas a relevância desta dimensão não se esgota na observância da legislação previdenciária. Ela também abrange a preparação para a aposentadoria, idealmente desde o ingresso no serviço público, incluindo planejamento financeiro, apoio psicológico e social e gestão da transição para a inatividade. Essa transição não deve ser compreendida apenas como encerramento do vínculo, mas como etapa de reconhecimento e valorização do servidor ou da servidora, na qual a instituição pública precisa ser capaz de oferecer orientação adequada, organizar a saída com dignidade e, sempre que possível, reter conhecimento e experiência acumulados ao longo da trajetória funcional. A aposentadoria, nesse sentido, é também um momento de passagem entre a contribuição ativa do servidor e o seu legado institucional.

Há, portanto, um aspecto sistêmico decisivo que precisa ser explicitado: as aposentadorias e desligamentos não apenas encerram trajetórias funcionais individuais,

mas também retroalimentam as demais dimensões do Ciclo Laboral. A saída de servidores e servidoras produz informações estratégicas sobre vacâncias, áreas críticas, perda de capacidades, envelhecimento da força de trabalho, concentração de desligamentos e necessidade de reposição ou redistribuição de pessoal. Em outras palavras, aposentadorias e desligamentos são insumo essencial para o planejamento da força de trabalho, o dimensionamento, a mobilidade, a recomposição de quadros e a organização de novos ingressos.

Por isso, esta dimensão deve ser compreendida como momento de gestão da transição funcional, da continuidade institucional e da produção de inteligência para novos ciclos de gestão de pessoas. Sem isso, o encerramento do ciclo laboral tende a ocorrer de forma burocrática, desarticulada e institucionalmente empobrecedora. Daí a necessidade de:

i) Preparar a transição para a inatividade de forma digna e orientada, incluindo apoio financeiro, psicológico, social e informacional às pessoas servidoras;
ii) Organizar o desligamento como momento de reconhecimento e valorização, preservando o sentido público da trajetória profissional e evitando que a saída se reduza a simples ato administrativo;
iii) Preservar conhecimento, experiência e memória institucional, desenvolvendo mecanismos que reduzam perdas de capacidades críticas e favoreçam continuidade organizacional;
iv) Aprimorar o atendimento e o relacionamento com as pessoas, reconhecendo que a qualidade da gestão previdenciária e dos desligamentos depende também da qualidade da interação institucional com seu público;
v) Assegurar a correta gestão dos processos de aposentadorias, pensões e desligamentos, com segurança jurídica, eficiência procedimental e respeito aos direitos das pessoas;
vi) Promover a sustentabilidade previdenciária e a conformidade dos processos, reduzindo riscos, passivos e inconsistências no âmbito do RPPS e de suas interfaces com outros regimes;
vii) Integrar a transição funcional aos processos de digitalização e modernização administrativa, assegurando maior confiabilidade, agilidade e transparência na gestão documental e funcional; e
viii) Retroalimentar o planejamento da força de trabalho, produzindo informações qualificadas sobre aposentadorias, desligamentos, vacâncias, áreas críticas e perda de capacidades, de modo a subsidiar decisões futuras de dimensionamento, provimento, mobilidade e recomposição de quadros.

Essas ações deixam claro que esta dimensão não pode ser vista apenas como etapa de fechamento do vínculo, mas como subsistema de transição, preservação, conformidade e retroalimentação do ciclo laboral.

Em conjunto, os projetos desta dimensão buscam transformar aposentações, pensões

e desligamentos em uma arquitetura de transição institucional qualificada, capaz de combinar conformidade previdenciária, respeito às trajetórias, preservação de conhecimento e geração de inteligência para retroalimentar o planejamento da força de trabalho.

Quadro 17: Sistema de Transição, Gestão e Conformidade Previdenciária do RPPS/SIPEC.

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
19. POLÍTICA FEDERAL DE APOSENTAÇÃO: PREPARAÇÃO E TRANSIÇÃO PARA A APOSENTADORIA, VALORIZAÇÃO DO LEGADO E PENSÕES **20. MODERNIZAÇÃO, DIGITALIZAÇÃO, GESTÃO E CONFORMIDADE DO RPPS**	Aposentação e Desligamento compreendem o conjunto de políticas, processos e instrumentos voltados à gestão da transição funcional da pessoa servidora pública, desde o ingresso no serviço público até o planejamento da aposentadoria e encerramento do vínculo com a Administração. Em outras palavras, essa dimensão visa assegurar sustentabilidade previdenciária, continuidade institucional e dignidade na transição para a inatividade, reconhecendo a aposentadoria como etapa legítima da jornada laboral e parte integrante da governança de pessoas no Estado. O Modelo Referencial do Ciclo Laboral reforça que a fase de aposentação deve ser tratada como parte do ciclo de vida do servidor, e não como um evento isolado. Por isso, é necessário estruturar um sistema único centralizado de coordenação, padronização e conformidade previdenciária no âmbito do SIPEC, voltado à gestão segura e eficiente dos processos de aposentadoria e pensão no RPPS, bem como à articulação com o RPC e com os mecanismos de compensação previdenciária.	Modernizar os fluxos documentais, os processos de atendimento e a infraestrutura informacional que sustentam aposentadorias, pensões e desligamentos, assegurando maior confiabilidade, agilidade, rastreabilidade e capacidade de resposta institucional. Institucionalizar uma política de preparação para a aposentadoria e transição funcional no Executivo Federal, com diretrizes comuns, oferta estruturada de ações de orientação e apoio, e mecanismos de valorização da trajetória e preservação de conhecimento no momento do desligamento. Transformar a transição funcional em processo apoiado por documentação digital íntegra, atendimento qualificado e inteligência administrativa, reduzindo retrabalho, atrasos, inconsistências e perdas informacionais. Ao mesmo tempo, essas melhorias operacionais devem gerar insumos qualificados para retroalimentar o planejamento da força de trabalho, identificando áreas críticas, projeções de saída e impactos institucionais das aposentadorias e desligamentos.	Percentual de assentamentos funcionais digitalizados Percentual de processos apoiados por fluxos documentais digitais e automação Tempo médio de tramitação e atendimento em processos de aposentadoria e pensão Percentual de servidores em abono de permanência Projeções de aposentadorias

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
A. Atualização Normativa e Consolidação da Legislação de Pessoal	Consolidar diretrizes e orientações sobre aposentadorias, pensão, benefício especial, compensação previdenciária e interfaces RPPS/RPC, com maior uniformidade interpretativa e segurança jurídica. Consolidar diretrizes comuns para preparação para a aposentadoria, transição para a inatividade e valorização do legado funcional, com maior institucionalização do tema no SIPEC.		
B. Transformação Digital e Integração Sistêmica	Integrar sistemas e bases previdenciárias, funcionais e cadastrais para apoiar concessões, manutenção, revisão e monitoramento de benefícios com maior confiabilidade e rastreabilidade. Disponibilizar soluções digitais e conteúdos integrados de orientação, autoatendimento e acompanhamento da trajetória de transição para a aposentadoria. Ampliar digitalização de assentamentos funcionais, automação de rotinas e integração entre bases funcionais, fluxos de atendimento e sistemas de tramitação.		
C. Evidências, Transparência Ativa e Segurança da Informação	Produzir painéis e indicadores sobre aposentadorias, pensões, vacâncias, passivos e tendências de saída, com proteção adequada de dados sensíveis e uso gerencial das informações. Produzir indicadores sobre tempo de tramitação, integridade documental, padrões de atendimento e confiabilidade das bases, perfil das aposentadorias, áreas de maior saída, riscos de perda de conhecimento e cobertura das ações de preparação para a inatividade.		
D. Diálogos Institucionais	Fortalecer a interlocução entre órgão central, áreas setoriais de gestão de pessoas e instâncias técnicas responsáveis por aposentadorias, pensões e previdência complementar. Fortalecer a interlocução entre órgãos, unidades de gestão de pessoas e público-alvo para ampliar a aderência e a efetividade das ações de preparação para aposentadoria, qualificando os canais de orientação e atendimento às pessoas, ampliando clareza, acessibilidade e capacidade de resposta no momento da transição funcional.		
E. Governança Pública	Instituir coordenação central para orientar, supervisionar e monitorar a conformidade previdenciária do SIPEC, com capacidade de padronização e apoio técnico aos órgãos, inclusive no tocante à disseminação e acompanhamento da política de transição e valorização do legado, articulando-a ao planejamento da força de trabalho e à continuidade institucional.		

Projeto Estruturante e Transversalidades	Descritivo e Ações Transversais	Metas Institucionais 2030	Indicador
Referências já existentes	Catálogo de Gestão de Pessoas: https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/conectagente/catalogo-de-gestao-de-pessoas Manuais Sistêmicos, Manuais Orientadores, FAQ, Processos Estruturados. Atualização Cadastral. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acessoa-informacao/servidor/decipex/servicos/acesso-rapido/atualizacao-cadastral Manual de Procedimentos Sistêmicos – Aposentadoria. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/manual-de-procedimentos/manual-deprocedimentos-aposentadoria.pdf Cartilha para você que se aposentou; conteúdos de orientação sobre aposentadoria. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/servidor/decipex/arquivos-e-imagens/copy_of_Cartilhaparavocqueseaposentou.pdf Revista Gestão de Pessoas em Evidência - Aposentadorias na Administração Pública Federal. https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/revistas/revista-gestao-de-pessoasem-evidencia.pdf/view FAQ Geral sobre Pensão. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/servidor/decipex/servicos/solicitar-pensao/duvidas-sobrea-concessao-de-pensao Regime de Previdência Complementar. https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/23626		
Observações Pertinentes	Este projeto se insere num arco mais amplo de ações voltadas à Gestão do Desempenho ao longo da jornada laboral dos servidores.	As metas institucionais projetadas para 2030 consideram de grau baixo o nível de maturidade atual deste projeto	Indicadores requerem esforço metodológico de elaboração, mas são considerados factíveis no horizonte do plano

3.3. Implementação Progressiva e Aprendizagem Institucional

O PFGP/2030 não pode ser implementado como movimento simultâneo, homogêneo e integral de todas as agendas. Seus projetos apresentam diferentes níveis de maturidade institucional, distintas dependências normativas, tecnológicas e organizacionais, e variadas exigências de coordenação. A ausência de critérios explícitos de priorização tende a converter ambição estratégica em dispersão operacional.

Priorizar, aqui, não significa reduzir a abrangência da transformação pretendida. Significa ordenar o enfrentamento das agendas segundo capacidades disponíveis, condições de viabilização e potencial estruturante de cada projeto. Alguns podem avançar mais rapidamente porque já contam com instrumentos, sistemas e práticas em estágio mais



consolidado. Outros exigirão maior esforço preparatório, produção normativa, integração de bases, amadurecimento metodológico ou pactuação política mais extensa.

O sequenciamento organiza o tempo da implementação. Permite distinguir entre agendas que podem ser imediatamente reforçadas, agendas que dependem de consolidação de pré-condições e agendas que exigem construção mais longa de capacidade institucional. Essa lógica vale tanto para o órgão central quanto para os órgãos setoriais, que precisarão estruturar trajetórias próprias de adesão compatíveis com seus contextos e capacidades.

A progressividade, por sua vez, deve ser entendida como método de construção institucional. Não se trata de adiar indefinidamente o que é mais complexo, nem de diluir o planejamento em etapas sem direção comum. Trata-se de combinar horizonte compartilhado de transformação com percursos factíveis de realização, admitindo avanços desiguais, correções de rumo e acumulação incremental de capacidades.

Sem priorização, o planejamento se dispersa. Sem sequenciamento, ele se sobrecarrega. Sem progressividade, perde capacidade de permanência. A realização do PFGP/2030 depende precisamente da combinação entre esses três elementos.

“Sem priorização, o planejamento se dispersa. Sem sequenciamento, ele se sobrecarrega. Sem progressividade, perde capacidade de permanência.”

A implementação progressiva do PFGP/2030 requer, portanto, uma arquitetura de governança capaz de articular a gestão dos projetos estruturantes, a condução do Plano e, em perspectiva de longo prazo, a governança sistêmica da política federal de gestão de pessoas.

Figura 4 – Governança do PFGP/2030 e evolução para a governança sistêmica da política federal de gestão de pessoas



Fonte: elaboração própria, SGP/MGI (2026).



Fonte: elaboração própria, SGP/MGI (2026).

Isto posto, o PFGP/2030 exige mecanismos de monitoramento, revisão periódica e aprendizagem institucional. O planejamento não se apresenta como programação fechada e imutável até 2030. Sua própria natureza requer capacidade de acompanhamento, recalibragem e ajuste contínuo, à medida que os projetos avancem, revelem obstáculos, explicitem dependências adicionais ou exijam reordenação de prioridades.

Monitorar, nesse contexto, não é apenas verificar cumprimento formal de metas. É observar se os projetos estruturantes estão produzindo as transformações pretendidas, se as ações transversais estão operando como recursos efetivos de viabilização e se os órgãos envolvidos dispõem de condições mínimas para sustentar os movimentos de mudança em curso. O monitoramento precisa, portanto, combinar olhar sobre execução, capacidade institucional e coerência sistêmica.

A heterogeneidade do SIPEC torna essa exigência ainda mais relevante. Os órgãos partem de situações distintas, avançarão em ritmos diferentes e enfrentarão obstáculos variados. Isso impede que o acompanhamento seja reduzido à aferição abstrata e padronizada de metas. Ele deve funcionar também como instrumento de compreensão do processo de implementação, identificação de gargalos, correção de rumos e produção de aprendizagem institucional.

A revisão periódica cumpre função complementar. Em um planejamento orientado à transformação institucional, acompanhar sem revisar é insuficiente. Será necessário criar momentos regulares de reavaliação de prioridades, recalibragem de metas, ajuste de estratégias e incorporação de aprendizados acumulados. Alguns projetos poderão avançar mais rápido que o previsto; outros talvez revelem dependências subestimadas; outros ainda poderão demandar reconfiguração.

A implementação progressiva também pode incorporar, quando pertinente, estratégias de experimentação institucional responsável. Novas práticas, instrumentos ou soluções de gestão de pessoas poderão ser inicialmente desenvolvidos em contextos delimitados, acompanhados e avaliados antes de sua disseminação, permitindo identificar dificuldades, produzir evidências, realizar ajustes e reduzir incertezas associadas à sua implementação em maior escala.

A experimentação, nesse sentido, não substitui o planejamento, a observância das normas ou a responsabilização administrativa. Constitui mecanismo de aprendizagem institucional orientado por evidências, por meio do qual o órgão central e os integrantes do SIPEC podem compreender os resultados das soluções adotadas, compartilhar aprendizados e aperfeiçoar progressivamente políticas e diretrizes de gestão de pessoas.

Com o intuito de monitorar e avaliar o alcance de todas as dimensões do PFGP/2030, o monitoramento e a avaliação poderão ter como foco os seguintes aspectos:

“É esse acoplamento entre monitoramento, revisão e aprendizagem que permite ao planejamento permanecer vivo no tempo.”

Fase do ciclo de vida laboral	Focos de monitoramento e avaliação
Planejamento, Diagnóstico da Força de Trabalho e Processo Seletivo	• Diagnóstico e Dimensionamento da Força de Trabalho (DDFT) • Representatividade, inclusão, diversidade e equidade no ingresso no serviço público (sexo, raça, origem territorial, geracional) • Mobilidade • Formas adequadas de regime jurídico no provimento de servidores
Alocação, Ambientação, Estágio Probatório e Bem-Estar	• *Matching* perfil x necessidade do órgão • Mapeamento / Gestão por competências • Acolhimento e integração • Saúde, segurança e bem-estar no trabalho • Segurança psicológica • *Turnover*
Desenvolvimento e Desempenho de Pessoas e Formação de Lideranças Públicas	• Identificação e atendimento às necessidades de capacitação, treinamento e desenvolvimento – Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) • Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) • Alinhamento de necessidades individuais e organizacionais • Avaliação de desempenho - Programa de Gestão do Desempenho (PGD) • Mapeamento / gestão por competências • Formação de lideranças (LideraGov) • Representatividade, inclusão, diversidade e equidade na formação e na ocupação de cargos de liderança (sexo, raça, origem territorial, geracional) • *Turnover* geral • *Turnover* nos cargos de liderança • Qualidade da liderança • Inovação
Carreiras, Cargos, Progressão e Promoção	• Arranjos racionais de carreiras e de estruturas remuneratórias • Justiça remuneratória • Critérios meritocráticos de promoção • Transversalidade • Mobilidade • Governança e coordenação na gestão de pessoas; • Coordenação com política de desenvolvimento de pessoas e política remuneratória
Remuneração, Benefícios, Reconhecimento e Recompensas Não Pecuniárias	• Justiça, equidade e isonomia remuneratória • Valorização não pecuniária • Motivação, satisfação e engajamento no trabalho • Transparência e produção de evidências • Intenção de saída / permanência • Participação, diálogo e pactuação
Aposentação, Pensões e Desligamentos	• Monitoramento de benefícios com maior confiabilidade e rastreabilidade • Acompanhamento da trajetória de transição para a aposentadoria • Digitalização de assentamentos funcionais, automação de rotinas e integração entre bases funcionais

A construção dos indicadores observará propriedades imprescindíveis que eles devem ter, tais como: relevância da informação produzida; validade em relação ao foco que se pretende medir; sensibilidade à política de gestão de pessoas; especificidade ao foco de monitoramento, quando possível; confiabilidade dos dados; desagregação ou estratificação suficiente aos focos de medição; historicidade necessária à análise da evolução do indicador; facilidade de comunicação do indicador; periodicidade de disponibilidade útil para a gestão de pessoas; tempestividade útil entre apuração do dado e disponibilização da informação; factibilidade dos custos de obtenção dos dados.

E a etapa de monitoramento e avaliação do PFGP/2030 utilizará como fontes, sem prejuízo de outras, as seguintes bases de dados:

Base de dados	Principais informações	Observações
DW SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoas)	Dados cadastrais e funcionais dos servidores públicos federais, ativos e inativos, incluindo idade, raça, sexo, lotação, ocupação de cargos em comissão, regime jurídico, jornada de trabalho, afastamentos, remuneração, etc.	Base de atualização diária
DW SIASS (Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor)	Informações de saúde e perícias médicas dos servidores públicos (como licenças, CIDs, exames periódicos e adicionais ocupacionais)	Base de atualização diária
Pesquisa Vozes do Serviço Público	Dados de percepção dos servidores sobre dimensões tais como motivação no trabalho, engajamento no trabalho, comportamento inovador, segurança psicológica, ...	Pesquisa bienal, com defasagem de um ano entre apuração do dado e sua divulgação
PNDP (SIPEC)	Base dos planos de desenvolvimento de pessoas (PDP), que registra os levantamentos de necessidade de capacitação	Periodicidade anual
PDI (ENAP)	...	Periodicidade anual
Censo Demográfico do IBGE	Dados sociodemográficos da população brasileira	Periodicidade decenal

Nesse contexto, a Pesquisa Vozes do Serviço Público constitui fonte estratégica de evidências sobre a experiência dos servidores e as condições do ambiente de trabalho. Seus resultados podem subsidiar a identificação de desafios, a formulação e o aperfeiçoamento de políticas e diretrizes de gestão de pessoas e o acompanhamento de sua evolução, especialmente em dimensões relacionadas à motivação, ao engajamento, à segurança psicológica, ao comportamento inovador e à qualidade da liderança. Articuladas a dados administrativos e a outras fontes de informação, essas evidências contribuem para fortalecer a capacidade do órgão central de orientar a política de gestão de pessoas com base na experiência concreta dos servidores.

É esse acoplamento entre monitoramento, revisão e aprendizagem que permite ao planejamento permanecer vivo no tempo. Sem ele, o PFGP/2030 corre o risco de conservar coerência apenas no texto e perder densidade na prática. Com ele, aumenta a chance de o planejamento se afirmar como referência efetiva para a reorganização gradual da gestão de pessoas no Executivo Federal.

As condições de realização abaixo explicitadas delimitam o terreno institucional em que o PFGP/2030 poderá, de fato, adquirir densidade política, consistência organizacional e capacidade de permanência. Elas deixam claro que a transformação da gestão de pessoas no Executivo Federal não decorrerá automaticamente da qualidade intrínseca dos projetos estruturantes, nem da simples existência de diretrizes formais. Sua viabilidade dependerá da convergência entre direção estratégica, coordenação sistêmica, capacidade institucional, bases normativas adequadas, infraestrutura informacional, pactuação progressiva e mecanismos de monitoramento e aprendizagem.

3.4. Do Mapa do Caminho às Condições de Realização do PFGP/2030

O Mapa do Caminho aqui proposto traduz, em termos institucionais, a passagem de uma gestão de pessoas historicamente fragmentada, reativa e predominantemente administrativa para uma arquitetura mais integrada, ativa e orientada à construção de capacidades estatais. Ao organizar os projetos estruturantes segundo as dimensões do Ciclo Laboral, o PFGP/2030 procura conferir inteligibilidade estratégica ao conjunto das políticas, instrumentos e arranjos que conformam a vida funcional no serviço público federal, superando a dispersão histórica entre ações isoladas e reconhecendo a interdependência entre ingresso, carreira, ambientação, desenvolvimento, remuneração e desligamento.

Nessa perspectiva, os projetos estruturantes não devem ser compreendidos como uma listagem de iniciativas setoriais nem como mera agregação de programas já existentes. Eles representam, antes, tentativas de reorganização institucional do campo da gestão de pessoas, voltadas a produzir efeitos duradouros sobre a forma como o Estado planeja sua força de trabalho, estrutura carreiras, acolhe e desenvolve pessoas, reconhece contribuições, organiza incentivos e conduz transições funcionais. Alguns desses projetos partem de bases concretas já existentes, que agora precisam ser integradas, ampliadas e consolidadas; outros evidenciam lacunas institucionais ainda pouco enfrentadas, demandando formulação mais robusta e capacidade adicional de coordenação.

O valor analítico e político deste capítulo reside justamente em explicitar que a transformação da gestão de pessoas no Executivo Federal não depende apenas de novos normativos, sistemas ou programas tomados isoladamente. Ela exige coerência entre projetos estruturantes, transversalidades das ações e metas institucionais factíveis, bem como clareza sobre os problemas enfrentados, as capacidades mobilizadas e os resul-



tados esperados no horizonte de 2030. Ao fazê-lo, o PFGP/2030 reafirma que a gestão de pessoas não ocupa posição acessória na administração pública, mas integra o núcleo das capacidades administrativas do Estado necessárias ao aperfeiçoamento institucional, à responsividade governamental e à produção de valor público para a sociedade.

É precisamente por isso que a apresentação dos projetos estruturantes, por si só, não é suficiente. Para que deixem de ser formulações desejáveis e se convertam em trajetórias reais de transformação institucional, é necessário explicitar as condições concretas de sua realização. Em outras palavras, a ambição do PFGP/2030 precisa ser acompanhada por uma leitura realista de suas exigências normativas, organizacionais, tecnológicas, informacionais, políticas e institucionais.

A etapa seguinte do PFGP/2030, portanto, consiste em sintetizar as condições de realização dos projetos estruturantes aqui elencados. Trata-se de identificar, para além de sua desejabilidade analítica, quais capacidades, arranjos e pré-condições precisam estar presentes para que esses projetos ganhem escala, consistência e permanência no âmbito do Executivo Federal. Isso implica considerar, de maneira articulada, o grau de maturidade institucional de cada agenda, as lacunas ainda existentes, os recursos organizacionais disponíveis, os mecanismos de coordenação necessários e o papel das transversalidades — governança pública, transformação digital, atualização normativa, produção de evidências e diálogos institucionais — como vetores concretos de viabilização do planejamento.

Condições de realização

Este documento não foi concebido como manual de procedimentos administrativos, nem como peça de comando e controle hierárquico sobre o conjunto da Administração Pública Federal. Seu estatuto é o de instrumento estratégico de reflexão crítica, direção e coordenação institucional da política federal de gestão de pessoas no Brasil.

Nessa condição, o PFGP/2030 se dirige, em primeiro lugar, ao órgão central do SIPEC e às instâncias superiores de governo relacionadas ao planejamento, à normatização, à coordenação institucional e à condução estratégica da administração pública. É nesse sentido que o PFGP/2030 deve operar como referência para a formulação de diretrizes, a definição de prioridades, a articulação interinstitucional e o acompanhamento das transformações pretendidas.

Seu alcance sobre os órgãos setoriais e seccionais é distinto. Para esses atores, o planejamento funciona como referência de alinhamento estratégico, a partir da qual devem ser revistos, progressivamente, planejamentos, prioridades e instrumentos de gestão de pessoas. Não se pressupõe execução uniforme ou imediata, tampouco transposição linear de comandos centrais para realidades organizacionais muito diversas. O que se requer é convergência progressiva em torno de um horizonte comum.

Essa distinção decorre da própria arquitetura do SIPEC. Há vinculação sistêmica entre os órgãos que o compõem, mas a subordinação administrativa dos setoriais e seccionais permanece referida aos titulares de seus respectivos órgãos e entidades. Por isso, a efetividade do PFGP/2030 não dependerá de automatismo hierárquico, mas da capacidade de produzir direção comum, coordenação institucional e alinhamento progressivo em ambiente administrativo sabidamente heterogêneo.

O PFGP/2030, assim, atua em três níveis complementares: no nível central, como referência de direção estratégica; no nível setorial, como parâmetro de alinhamento institucional; e, no plano mais amplo do sistema, como matriz de coerência para a reorganização gradual da gestão de pessoas ao longo do Ciclo Laboral. É a partir desse lugar — estratégico, indutor e diferenciado — que se definem as condições concretas de sua realização.

A **primeira condição de realização do PFGP/2030 é de natureza política**: a gestão de pessoas precisa ser tratada como dimensão estratégica de governo. Isso significa que decisões sobre força de trabalho, carreiras, desenvolvimento, remuneração, lideranças e desligamentos não podem permanecer apartadas do planejamento governamental, da

organização administrativa e das prioridades institucionais do Estado.

Neste âmbito, a centralidade se traduz em três movimentos. O primeiro é a vinculação dos projetos estruturantes aos instrumentos de planejamento e priorização do órgão central do SIPEC e, progressivamente, aos referenciais mais amplos do planejamento governamental. O segundo é a articulação da agenda de gestão de pessoas com outras dimensões que condicionam a capacidade estatal, como desenho organizacional, transformação digital, orçamento, governança e produção de evidências. O terceiro é a existência de patrocínio político-institucional suficiente para sustentar continuidade, priorização e coordenação ao longo do tempo.

Por sua vez, a **segunda condição de realização do PFGP/2030 é de natureza tática**: depende de capacidade efetiva de coordenação no interior do SIPEC. O planejamento incide sobre um sistema marcado por vinculação institucional, diversidade organizacional e subordinação administrativa descentralizada. Nessa configuração, realizar o planejamento exige mecanismos de coordenação compatíveis com a natureza do arranjo e com a heterogeneidade do Executivo Federal.

"Nessa matéria, editar normas e divulgar diretrizes gerais não basta."

A primeira exigência é a clarificação de papéis. Ao órgão central cabe formular diretrizes, organizar prioridades, estruturar referências comuns, promover integração entre projetos e transversalidades e induzir convergência institucional. Aos órgãos setoriais cabe traduzir essa direção estratégica às respectivas realidades organizacionais, ajustando planejamentos, fluxos e capacidades internas. Às unidades executoras compete operar e retroalimentar o sistema com informações, práticas e evidências produzidas no cotidiano da gestão.

A segunda exigência é reconhecer que alinhamento não se confunde com padronização integral. O SIPEC não precisa reproduzir agendas idênticas em todos os seus componentes; precisa operar com prioridades e parâmetros comuns, capazes de orientar trajetórias diferenciadas de adesão. Isso supõe que os órgãos setoriais incorporem a direção estratégica do PFGP/2030 a seus próprios instrumentos de planejamento e gestão, identifiquem lacunas relevantes e construam percursos factíveis de convergência institucional.

A terceira exigência é a existência de instâncias e rotinas que sustentem a coordenação no tempo: espaços de pactuação entre órgão central e órgãos setoriais, parâmetros comuns de implementação, canais estáveis de interlocução técnica e mecanismos de retroalimentação a partir da experiência dos próprios órgãos.

Esses mecanismos devem favorecer a aprendizagem em rede, permitindo que experiências, práticas, dificuldades e evidências produzidas nos diferentes contextos organizacionais sejam compartilhadas, analisadas

e, quando pertinentes, sistematizadas como insumos para o aperfeiçoamento de políticas, diretrizes e referências comuns do SIPEC. Dessa forma, a diversidade de experiências dos órgãos pode contribuir para a produção de conhecimento institucional e para a aprendizagem contínua do sistema.

Nessa matéria, editar normas e divulgar diretrizes gerais não basta. A coordenação se torna efetiva quando o planejamento passa a orientar decisões, reduzir assimetrias de compreensão, oferecer referências comuns e favorecer aprendizagem institucional. É esse tipo de coordenação — firme no centro, adaptativa nos setoriais — que pode dar ao PFGP/2030 densidade sistêmica real.

"O planejamento não se realiza por declaração, mas por construção."

Para que o PFGP/2030 produza efeitos para além do órgão central, os órgãos setoriais precisarão incorporá-lo a seus próprios referenciais de atuação. Essa incorporação não pode ser reduzida à recepção formal de diretrizes. Trata-se de processo de tradução institucional da estratégia federal para contextos concretos, com diferentes graus de maturidade, capacidade e prioridade.

Isso exige, em primeiro lugar, que a gestão de pessoas seja reconhecida, nos órgãos, como dimensão relevante do planejamento institucional. A aderência ao PFGP/2030 começa quando os projetos e prioridades da área passam a dialogar com os instrumentos internos de planejamento, com as agendas de transformação organizacional e com as estratégias finalísticas de cada órgão ou entidade.

Exige, além disso, capacidade mínima de leitura institucional do próprio planejamento. Os órgãos setoriais precisarão distinguir, entre os projetos estruturantes, aquilo que já encontra algum grau de aderência local, aquilo que demanda reorganização mais profunda, aquilo que depende de ação prévia do órgão central e aquilo que requer pactuações internas mais amplas. A incorporação do PFGP/2030 não se dará por replicação automática, mas por análise situada de viabilidade e convergência.

Exige, por fim, trajetórias próprias de implementação. Os órgãos não partem do mesmo ponto. Alguns dispõem de equipes mais estruturadas, maior capacidade de uso de dados e experiências mais consolidadas em certas agendas. Outros operam com estruturas reduzidas, baixa integração informacional e limitada capacidade de formulação. A efetividade do PFGP/2030 dependerá, portanto, da possibilidade de traduzir suas diretrizes em agendas escalonadas, compatíveis com capacidades presentes e com o horizonte comum de transformação.

Sem essa tradução, o planejamento corre o risco de permanecer como referencial externo de alto valor analítico e baixo impacto organizacional. Com ela, passa a funcionar como matriz de reorganização progressiva das agendas de gestão de pessoas no conjunto da Administração Pública Federal.

Por fim, mas não menos importante, a **terceira condição de realização é de natureza operacional**: significa reconhecer que o planejamento não se realiza por declaração, mas por construção. Mais do que um elenco de intenções ou uma arquitetura desejável de futuro, o PFGP/2030 exige condições concretas para que seus projetos se convertam em processos sustentados de reorganização institucional. Em contextos administrativos heterogêneos como os do SIPEC, essa construção será necessariamente gradual, diferenciada e cumulativa. Ainda assim, é precisamente dessa combinação entre direção comum e implementação progressiva que poderá emergir uma política federal de gestão de pessoas mais coerente, mais inteligível e mais capaz de sustentar as capacidades estatais requeridas pelo Estado brasileiro contemporâneo.

Por esta razão, a dimensão normativa é parte constitutiva da viabilidade do PFGP/2030. Não porque toda transformação dependa, desde logo, de grandes reformas legais, mas porque projetos estruturantes dificilmente ganham escala em ambiente regulatório fragmentado, instável ou pouco inteligível.

No caso da gestão de pessoas, o problema não é apenas ausência de normativo. Em muitos temas, o que prevalece é o acúmulo de regras, atos, orientações e regimes interpretativos produzidos em momentos distintos e nem sempre articulados entre si. O efeito é conhecido: sobreposição regulatória, assimetria interpretativa, insegurança jurídica e dificuldade de coordenação.

A realização do PFGP/2030 exige, por isso, que a dimensão normativa seja tratada como condição prática de implementação. Isso envolve revisar, consolidar, harmonizar e atualizar marcos infralegais, reduzir ambiguidades, estabilizar entendimentos e criar bases mais coerentes para que os órgãos setoriais possam atuar com maior segurança jurídica e menor dispersão interpretativa.

As necessidades, contudo, variam entre projetos. Em alguns casos, serão indispensáveis atos normativos específicos para institucionalizar diretrizes, competências e parâmetros mínimos. Em outros, o principal desafio será consolidar orientações já existentes, eliminar redundâncias e atualizar procedimentos. Haverá ainda matérias cuja viabilidade dependerá de articulação com marcos legais mais amplos, fora da esfera imediata do órgão central, mas relevantes para o avanço do planejamento. A questão central não é normatizar em excesso, e sim assegurar um ambiente regulatório suficientemente coerente, estável e inteligível para sustentar a transformação pretendida.

A transformação pretendida pelo PFGP/2030 também pressupõe capacidades organizacionais mínimas para sustentá-la. O planejamento incide sobre uma área que convive, historicamente, com insuficiência de pessoal, heterogeneidade estrutural, rotatividade organizacional, capacidades analíticas desiguais e diferentes graus de institucionalização entre órgãos e entidades.

Nesse contexto, capacidade institucional deve ser entendida em sentido amplo. Não se limita à existência formal de unidades de gestão de pessoas. Envolve disponibilidade

de equipes, perfis técnicos adequados, estabilidade organizacional mínima, capacidade de planejamento, uso de informações, articulação interna, continuidade administrativa e condições reais de atuação estratégica.

Essa agenda é particularmente sensível no plano setorial. Parte dos órgãos já dispõe de estruturas mais robustas, maior acúmulo técnico e uso mais intensivo de sistemas. Outros operam sob forte pressão operacional, com equipes reduzidas, baixa capacidade analítica e pouca margem para planejamento de médio prazo. Essas assimetrias condicionam diretamente a velocidade e a densidade da implementação.

Por isso, realizar o PFGP/2030 implica investir também na própria capacidade da área de gestão de pessoas: qualificar equipes, recompor perfis, ampliar capacidade analítica, melhorar coordenação interna e fortalecer competências relacionadas a planejamento, monitoramento, uso de evidências, gestão de projetos, desenho organizacional e articulação institucional.

"O diálogo institucional não é elemento periférico dessa construção. Ele constitui condição de viabilidade."

Sem base organizacional suficiente, o planejamento tende a ser reconhecido como relevante, mas não se converte em agenda efetiva. O estratégico permanece no plano do discurso, enquanto o operacional segue organizado pelas urgências do cotidiano. A realização do PFGP/2030 depende, em larga medida, de superar esse descompasso.

Diante disso, é preciso reconhecer que a maior parte dos projetos estruturantes do PFGP/2030 depende de informação confiável, sistemas integrados e capacidade institucional de transformar dados em inteligência aplicada à gestão. Essa condição atravessa o conjunto do planejamento e afeta diretamente sua possibilidade de coordenação, monitoramento e aprendizagem.

O problema central não está apenas em produzir mais dados, mas em torná-los comparáveis, úteis e acionáveis. O Executivo Federal acumulou sistemas, cadastros, bases funcionais, painéis e instrumentos digitais relevantes, mas ainda convive com fragmentação informacional, baixa integração entre sistemas, heterogeneidade de registros e limitada conversão de informação disponível em apoio efetivo à decisão estratégica.

Nessas condições, a transformação digital não pode ser tratada como agenda paralela. Sua função é dar suporte a uma gestão de pessoas mais inteligível, integrada e capaz de apoiar decisões ao longo do Ciclo Laboral. Isso supõe melhorar a qualidade dos registros, integrar sistemas e plataformas, institucionalizar o uso de indicadores e painéis, e assegurar governança informacional, transparência ativa e proteção adequada de dados sensíveis.

O ponto decisivo, no entanto, não está apenas no centro. A informação só se con-

verte em inteligência sistêmica quando os órgãos setoriais têm condições de apropriar-se dela, utilizá-la em suas rotinas decisórias e retroalimentar o sistema com leitura qualificada da própria experiência. Sem isso, a digitalização avança, mas a inteligência institucional permanece restrita.

Em suma, o PFGP/2030 exige, para sua realização operacional, mais do que direção central e base técnica consistente. Exige legitimidade institucional. Em um sistema heterogêneo, marcado por diferentes interesses organizacionais, diferentes níveis de maturidade e múltiplos atores com capacidade de influenciar a implementação, o planejamento só ganha efetividade se for também progressivamente compreendido, apropriado e pactuado.

O diálogo institucional não é elemento periférico dessa construção. Ele constitui condição de viabilidade. É por meio dele que se reduzem resistências interpretativas, se mediam diferenças de contexto, se constroem entendimentos mínimos sobre prioridades e se ampliam as chances de permanência das agendas ao longo do tempo.

Pactuar, nesse contexto, não significa eliminar conflitos nem produzir homogeneidade integral entre posições distintas. Significa criar condições para que os projetos estruturantes sejam reconhecidos como referências válidas de orientação institucional, suscetíveis de tradução progressiva a diferentes realidades organizacionais. Isso requer canais de interlocução entre órgão central e órgãos setoriais, rotinas de escuta e retroalimentação, circulação de orientações inteligíveis e espaços de construção compartilhada de soluções.

Essa exigência vale também para a relação entre gestão de pessoas e outras instâncias da administração pública. Em vários temas, o PFGP/2030 só ganhará escala se for reconhecido como parte de uma agenda mais ampla de fortalecimento institucional do Estado, e não como assunto restrito à área de pessoal. Vale, ainda, para a interlocução com representações relacionadas às relações de trabalho, especialmente em temas sensíveis como remuneração, valorização e condições de trabalho.

Por fim, tudo somado, cabe dizer que, se o Capítulo 3 organizou o mapa do caminho, o presente capítulo procurou explicitar os requisitos de sua viabilidade. Com isso, o PFGP/2030 avança da formulação estratégica para um patamar mais exigente: o da institucionalização possível. É nesse ponto que o planejamento deixa de ser apenas expressão de uma agenda desejável e passa a se afirmar como referência concreta para orientar escolhas, ordenar prioridades e sustentar, ao longo do tempo, a transformação da gestão de pessoas no âmbito do Poder Executivo Federal.

CONSULTA TÉCNICA AO PFGP/2030

Como parte do processo de construção e qualificação do Planejamento Federal de Gestão de Pessoas – PFGP/2030, foi realizada Consulta Técnica junto a atores institucionais relacionados à gestão de pessoas e às relações de trabalho no setor público federal.

A consulta foi encaminhada a **237 destinatários**, entre órgãos, instituições e organizações da sociedade civil, com o objetivo de ampliar a escuta técnica e institucional sobre o conteúdo do Plano e identificar contribuições, críticas, riscos e pontos de atenção relevantes para sua consolidação.

Foram recebidos **46 registros de contribuições**, provenientes de diferentes perfis de participantes, incluindo entidade representativa de servidores, órgãos seccionais e participantes vinculados a instituições federais de ensino e pesquisa. Como o instrumento permitia mais de uma manifestação por participante ou instituição, o número de registros não corresponde ao número de participantes independentes, razão pela qual a análise privilegiou o conteúdo e a diversidade institucional das manifestações, e não apenas sua frequência.

De modo geral, as contribuições se concentraram em dois grandes conjuntos de questões. O primeiro reuniu aspectos relacionados à **operacionalização e governança das políticas de gestão de pessoas**, com destaque para monitoramento, saúde e condições de trabalho, formação, inclusão, transformação digital, uso de evidências e mecanismos de implementação. O segundo reuniu questões de natureza mais **político-institucional**, relacionadas à organização das carreiras, vínculos, mobilidade, remuneração, aposentação, previdência, negociação e relações de trabalho.

No campo das carreiras, por exemplo, as manifestações evidenciaram questões relacionadas à racionalização do sistema, transversalidade, mobilidade e necessidade de compatibilizar maior flexibilidade da força de trabalho com a manutenção das capacidades técnicas requeridas pelas políticas públicas. Na agenda de saúde e bem-estar, destacaram-se aspectos relacionados à gestão de riscos ocupacionais e psicossociais, prevenção e condições de trabalho. Também foram identificadas contribuições relativas à diversidade e inclusão, particularmente quanto à trajetória das pessoas com deficiência ao longo do ciclo laboral.

Outros temas recorrentes envolveram transformação digital e inteligência artificial, teletrabalho, produção e utilização de evidências, acompanhamento da implementação do PFGP, aposentação e gestão do conhecimento, além da importância dos diálogos institucionais e da negociação na implementação das políticas de gestão de pessoas.

A Consulta Técnica integrou, assim, o processo de construção do PFGP/2030 como mecanismo de escuta, aprendizagem institucional e qualificação da proposta. As ma-

nifestações recebidas foram sistematizadas e analisadas tecnicamente para subsidiar a consolidação do texto e as decisões relacionadas à implementação do Plano.

O relatório detalhado da Consulta Técnica constitui documento complementar ao PFGP/2030.



Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO IPEA. *Reforma Administrativa Bolsonaro/Guedes: autoritarismo, fiscalismo, privatismo* / CARDOSO JR., José Celso (organizador). Brasília-DF: AFIPEA, 2021.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. *Diagnóstico Institucional do Serviço Público na América Latina: Brasil 2024* / DRUMOND, Felipe. Washington, DC: BID, 2024.

BERCOVICI, Gilberto; SICSÚ, João; AGUIAR, Renan (organizadores). *Utopias para Reconstruir o Brasil*. São Paulo: Ed. Quartier Latin do Brasil, 2020.

BIELSCHOWSKY, Ricardo; TORRES, Miguel (organizadores). *Desarrollo e Igualdad: el pensamiento de la CEPAL en su séptimo decênio*. Santiago, Chile: CEPAL, 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. *States of the Future: olhar para o passado, refletir sobre o presente e cuidar dos desafios dos Estados no futuro.* Brasília-DF: Relatório Final, MGI, 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS. *Revista Gestão de Pessoas em Ação.* Brasília: SGP/MGI, RGPA, volumes 1 a 5, 2023-2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Construindo o Estado Republicano: democracia e reforma da gestão pública*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

CARDOSO JR., José Celso; COUTO, Leandro Freitas (organizadores). *Ousadia e Transformação: apostas para incrementar as capacidades do Estado e o desenvolvimento do Brasil*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo; Contracorrente, 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Competências Transversais de um Setor Público de Alto Desempenho*. Brasília: ENAP, 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Motivação para o Serviço Público: como governos de diferentes países selecionam e cientistas sociais mensuram a vocação de profissionais para atuar no setor público*. Brasília: ENAP, 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *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* / CARDOSO JR., José Celso; PEDROSA, Talitha Lopes Saraiva. Brasília-DF: Cadernos ENAP n. 141, 2025.

FÓRUM NACIONAL DAS CARREIRAS TÍPICAS DE ESTADO. *Rumo ao Estado Necessário: críticas à proposta de governo para a reforma administrativa e alternativas para um Brasil republicano, democrático e desenvolvido* / CARDOSO JR., José Celso; MARQUES, Rudinei (organizadores). Brasília: FONACATE, 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *República, Democracia e Desenvolvimento: contribuições ao Estado brasileiro contemporâneo* / CARDOSO JR., José Celso; BERCOVICI, Gilberto (organizadores). Brasília: IPEA, 2013.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Presente e Futuro do Desenvolvimento Brasileiro* / CALIXTRE, André; BIANCARELLI, André; CINTRA, Marcos (organizadores). Brasília: IPEA, 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; COMISSÃO ECONÔMICA PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE. Reformas do Estado

no Brasil: trajetórias, inovações e desafios / CAVALCANTE, Pedro; SILVA, M. (organizadores). Brasília: IPEA; CEPAL, 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Trajetórias da Burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)* / CARDOSO JR., José Celso; LOPEZ, Felix G. (organizadores). Brasília: IPEA, 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil* / CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber (organizadores). Brasília: IPEA; ENAP, 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS SERVIDORES DA CARREIRA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO. *Brasil 2035: cenários para o desenvolvimento*. Brasília: IPEA; ASSECOR, 2017.

KATTEL, R.; DRECHSLER, W.; KARO, E. *How to make an entrepreneurial state: Why innovation needs bureaucracy*. New Haven: Yale University Press, 2022.

MACHADO, Raphael; GOMIDE, Alexandre. *Estado e Democracia: a construção inacabada da burocracia profissional na América Latina.* Caracas, Venezuela: Revista del CLAD, Reforma y Democracia, jan./abr. 2026.

MARCIAL, Elaine; PIO, Marcello (organizadores). *Mega Tendências Mundiais 2040: contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil*. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2023.

MARCIAL, Elaine; GIMENE, Márcio; PIO, Marcello (organizadores). *Cenários Brasil 2045.* Brasília: ASSECOR; PROCAD DEFESA PROSPECTIVA, 2025.

MATUS, C. *Política, Planejamento e Governo.* Brasília: IPEA, 1993.

MATUS, C. *Entrevista com Matus: o Método PES*. São Paulo: Fundap, 1996.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. *Um Melhor Estado Tem Pessoas À Frente: 10 propostas para uma gestão de pessoas estratégica e efetiva no setor público*. São Paulo: MPaF, 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo, Brasil*. Paris: OECD Publishing, 2010a.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Public Service Leadership and Capability Review of Brazil*. Paris: OECD Publishing, 2010b.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT; BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. *Panorama das Administrações Públicas: América Latina e Caribe 2020*. Paris; Washington, DC: OECD Publishing; BID, 2020.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Public Service Leadership and Capability Review of Brazil*. Paris: OECD Publishing, 2022.

PADULA, Raphael; GIMENE, Márcio. *O Estado Brasileiro em 2050*. Brasília: mimeo, 2026.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Futuros do Brasil: sinais de transformação / Brazil Signals Spotlight 2025*. Brasília-DF: PNUD, 2025.

REPÚBLICA.ORG. *Panorama de Gestão de Pessoas no Governo Federal*. São Paulo: República.org, 2025.

REPÚBLICA.ORG; BRASIL. MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS. *Marco Teórico do Ciclo Laboral do Serviço Público Federal*. Rio de Janeiro: República.org; SGP/MGI, 2025.

RODRIGUEZ, Octavio. *O Estruturalismo Latino-Americano*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2009.



MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO