REVISTA DIÁLOGOS EM SAÚDE PÚBLICA

ESPRN ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE

ENVELHECIMENTO E RENOVAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DOS SERVIDORES ESTADUAIS DO RIO GRANDE DO NORTE: UMA ANÁLISE DO CENSO DOS SERVIDORES ATIVOS DA SECRETARIA ESTADUAL DE ADMINISTRAÇÃO (SEAD)

AGING AND WORKFORCE RENEWAL AMONG STATE CIVIL SERVANTS IN RIO GRANDE DO NORTE: AN ANALYSIS OF THE ACTIVE CIVIL SERVANTS CENSUS OF THE STATE SECRETARIAT OF ADMINISTRATION (SEAD)

César Sebastião; Sarah Juliane Nascimento Marreiros; Ilana Soares Lamas von Sohsten

RESUMO

O envelhecimento da força de trabalho representa um desafio estratégico para a gestão de pessoas no setor público, especialmente quanto à renovação dos quadros funcionais e à preservação do conhecimento institucional. Este estudo analisa o envelhecimento e a renovação dos servidores estaduais do Rio Grande do Norte, com base nos dados do Censo dos Servidores Ativos da Secretaria de Estado da Administração (SEAD). A pesquisa possui abordagem quantitativa e descritiva, utilizando variáveis como idade, gênero, escolaridade, data de admissão e tempo de serviço. Os resultados indicam uma força de trabalho envelhecida, com idade média de 59,7 anos e elevada concentração de servidores próximos da aposentadoria. Observa-se também a necessidade de fortalecer políticas de planejamento da força de trabalho, sucessão institucional e gestão do conhecimento para garantir a continuidade dos serviços públicos.

Palavras-chave: Envelhecimento; Gestão pública; Planejamento da força de traba-lho; Servidores estaduais.

ABSTRACT

Workforce aging represents a strategic challenge for public sector human resource management, particularly regarding workforce renewal and the preservation of institutional knowledge. This study analyzes the aging and renewal of state public servants in Rio Grande do Norte, Brazil, based on data from the Active Public Servants Census conducted by the State Secretariat of Administration (SEAD). The research adopts a descriptive and quantitative approach, using variables such as age, gender, education, admission date, and length of service. The results indicate an aging workforce, with an average age of 59.7 years and a high concentration of employees close to retirement. The study highlights the importance of workforce planning, institutional succession, and knowledge management to ensure the continuity of public services.

Keywords: Aging; Public management; Workforce planning; State public servants.

ISSN 2965-0518

1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento da força de trabalho constitui um dos principais desafios contemporâneos para a gestão de pessoas no setor público. Em diferentes países, a elevação da idade média dos servidores, associada ao aumento das aposentadorias e à redução do ingresso de novos trabalhadores em determinados períodos, tem alterado a composição etária das organizações públicas e ampliado a necessidade de políticas voltadas ao planejamento da força de trabalho. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico(1), esse fenômeno pode comprometer a capacidade institucional do Estado quando não é acompanhado por estratégias de renovação dos quadros funcionais, desenvolvimento de competências e gestão do conhecimento.

No contexto da administração pública, o envelhecimento da força de trabalho transcende a dimensão demográfica e assume caráter estratégico para a sustentabilidade das organizações. A concentração de servidores em faixas etárias mais elevadas, aliada à perspectiva de aposentadorias em curto e médio prazos, pode resultar na perda de conhecimento institucional, na redução da capacidade operacional e na dificuldade de reposição de competências essenciais à continuidade dos serviços públicos(1). Assim, o desafio não se limita à substituição de servidores que deixam a organização, mas envolve a implementação de políticas capazes de assegurar a continuidade das atividades, a sucessão institucional e a preservação do conhecimento organizacional.

Nesse cenário, o Planejamento da Força de Trabalho (PFT) destaca-se como instrumento estratégico para orientar decisões relacionadas à gestão de pessoas. De acordo com o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos(2), o planejamento da força de trabalho consiste em um processo contínuo destinado a assegurar que as organizações públicas disponham, no momento oportuno, do quantitativo e do perfil de profissionais necessários ao cumprimento de seus objetivos institucionais. Essa abordagem considera aspectos quantitativos e qualitativos da força de trabalho, incluindo perfil etário, escolaridade, competências, tempo de serviço, movimentação de pessoal, admissões e projeções de aposentadoria, permitindo que as decisões sejam fundamentadas em evidências.

Como instrumento de apoio ao planejamento, o MGI(3) desenvolveu a metodologia de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), que busca estimar a necessidade de pessoal a partir das entregas institucionais, da carga de trabalho e das características das equipes. Além de subsidiar decisões relacionadas ao provimento de cargos, o DFT fornece elementos para a movimentação de pessoal, o desenvolvimento de competências e a recomposição dos quadros funcionais, contribuindo para maior eficiência na alocação de recursos humanos e para o fortalecimento da capacidade institucional.

A renovação dos quadros funcionais constitui um dos componentes centrais desse processo. O ingresso de novos servidores favorece a incorporação de novas competências, estimula a inovação e promove maior equilíbrio geracional nas organizações públicas. Paralelamente, a permanência de profissionais experientes possibilita a preservação da memória institucional e a transferência de conhecimentos acumulados ao longo da trajetória profissional. Entretanto, longos períodos sem reposição de pessoal tendem a produzir concentração etária elevada, aumentando o risco de aposentadorias simultâneas e dificultando a continuidade das atividades organizacionais(1).

Associada à renovação dos quadros, a sucessão institucional representa outro elemento fundamental para a gestão pública. A saída de servidores com ampla experiência pode comprometer processos administrativos, enfraquecer a capacidade técnica das organizações e ampliar os riscos decorrentes da perda de competências críticas. Tanto a OECD(1) quanto o MGI(3) ressaltam que políticas de sucessão devem integrar o planejamento da força de trabalho, permitindo antecipar necessidades futuras, preparar novos profissionais para funções estratégicas e reduzir os impactos decorrentes das aposentadorias.

Outro aspecto indispensável refere-se à gestão do conhecimento. Organizações públicas dependem significativamente do conhecimento acumulado por seus servidores, especialmente em atividades que exigem experiência, domínio da legislação e compreensão dos processos administrativos. A ausência de mecanismos estruturados para registrar, comparti-

ISSN 2965-0518

lhar e transferir esse conhecimento pode comprometer a eficiência institucional e prolongar o período de adaptação de novos servidores. Dessa forma, o envelhecimento da força de trabalho reforça a necessidade de políticas integradas de recrutamento, desenvolvimento, retenção de talentos e gestão do conhecimento, assegurando a continuidade e a qualidade dos serviços públicos(1).

O presente estudo utiliza como fonte de dados o Censo dos Servidores Ativos do Estado do Rio Grande do Norte, realizado pela Secretaria de Estado da Administração (SEAD), por meio da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP). O censo teve como finalidade atualizar e consolidar informações cadastrais, funcionais e sociodemográficas dos servidores ativos vinculados à folha de pagamento administrada pela SEAD, constituindo uma base estratégica para o planejamento da gestão de pessoas no âmbito da administração pública estadual. A implementação do Censo foi conduzida no âmbito da COGEP, sob a coordenação de Ilana von Sohsten, coordenadora da unidade, que esteve à frente do processo de estruturação e operacionalização da iniciativa, incluindo a capacitação das equipes envolvidas e a implementação dos procedimentos necessários à execução e consolidação do levantamento.

As informações produzidas pelo Censo dos Servidores Ativos da SEAD possibilitam conhecer o perfil da força de trabalho, subsidiando ações relacionadas ao planejamento da força de trabalho, ao dimensionamento de pessoal, à movimentação de servidores, ao desenvolvimento de competências, à realização de concursos públicos e à formulação de políticas de gestão de pessoas baseadas em evidências. Neste estudo, foram analisadas as variáveis idade, sexo, raça/cor, escolaridade, data de admissão e tempo de serviço, por constituírem dimensões relevantes para a caracterização da força de trabalho e para a análise dos processos de envelhecimento e renovação do quadro funcional.

A utilização dessas informações para fins científicos observa os princípios estabelecidos pela Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)(4), sendo empregados exclusivamente dados anonimizados e apresentados de forma agregada, impossibilitando a identificação direta ou indireta dos servidores, inclusive em relação à variável raça/cor, classificada como dado pessoal sensível.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar o envelhecimento e a renovação da força de trabalho dos servidores estaduais do Rio Grande do Norte, com base nos dados do Censo dos Servidores Ativos da SEAD, e discutir suas implicações para o planejamento da força de trabalho, o dimensionamento de pessoal, a renovação dos quadros funcionais, a sucessão institucional e a gestão do conhecimento.

2 DIMENSÃO DOS SERVIDORES ESTADUAIS

A caracterização da força de trabalho constitui etapa fundamental para compreender a capacidade institucional das organizações públicas e subsidiar o planejamento da gestão de pessoas. Informações referentes à composição dos servidores permitem identificar tendências demográficas, necessidades de reposição de pessoal, demandas por qualificação e possíveis impactos decorrentes do envelhecimento da força de trabalho.

Os censos representam importante instrumento para esse diagnóstico. De acordo com as Nações Unidas(5), sua realização deve observar princípios como a contagem individual, a universalidade, a simultaneidade, a periodicidade definida e a capacidade de produzir estatísticas confiáveis. Essas características conferem aos censos elevado potencial para subsidiar o planejamento e a avaliação de políticas públicas.

No Brasil, o Censo Demográfico é realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e busca alcançar todos os domicílios do território nacional. A operação combina cobertura territorial abrangente com a coleta individualizada de informações sobre a população e os domicílios. Uma de suas particularidades metodológicas é a utilização de dois questionários: o Questionário Básico, aplicado à maior parte dos domicílios, e o Questionário da Amostra, destinado a uma parcela selecionada da população e composto por um conjunto mais amplo de perguntas(6).

Esse desenho permite produzir informações de-

ISSN 2965-0518

talhadas sobre características demográficas, sociais, educacionais e econômicas da população, incluindo aspectos relacionados ao trabalho, rendimento, migração e condições dos domicílios. Além disso, possibilita a produção de informações em diferentes níveis de desagregação territorial, constituindo uma importante base para o conhecimento da realidade brasileira e para o planejamento e a formulação de políticas públicas(6).

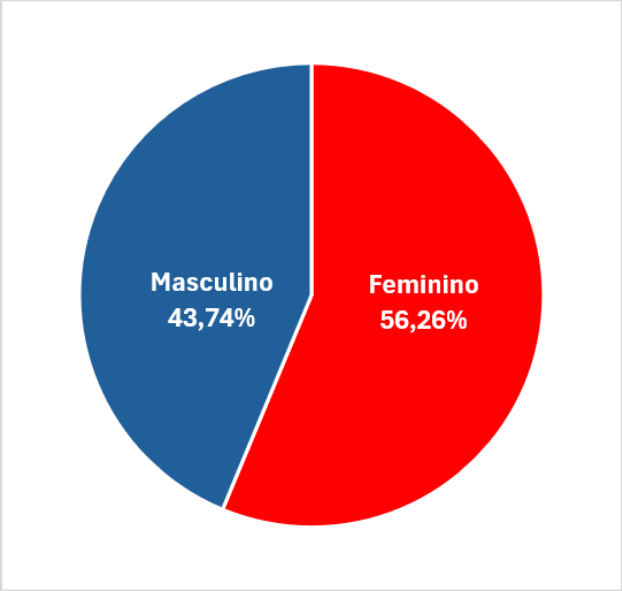
Nesse sentido, Medeiros(7) destaca que o censo constitui uma das principais ferramentas de planejamento do Estado, permitindo transformar dados em informações estratégicas para a formulação de políticas públicas e para a gestão governamental. Quando aplicado à gestão de pessoas, esse tipo de levantamento possibilita conhecer a estrutura da força de trabalho e produzir evidências capazes de orientar decisões administrativas.

O dimensionamento da força de trabalho depende diretamente da disponibilidade e da análise de informações sobre os servidores. Nesse sentido, Pereira(8), ao analisar o processo de dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde, evidencia a importância da gestão da informação para a produção de elementos capazes de subsidiar o planejamento e as decisões relacionadas à composição da força de trabalho. Na mesma direção, Migliati(9) afirma que o conhecimento do quantitativo e do perfil dos servidores permite identificar déficits e excedentes de pessoal, apoiando decisões relativas ao provimento, à alocação e ao planejamento dos recursos humanos.

Para Freitas(10), a integração dessas informações possibilita estimar o quantitativo ideal de servidores necessário ao atendimento das demandas institucionais, contribuindo para maior eficiência na prestação dos serviços públicos.

Segundo os dados do Censo dos Servidores Ativos da SEAD(11), compreende 696 servidores ativos, os quais constituem o universo de análise desta pesquisa.

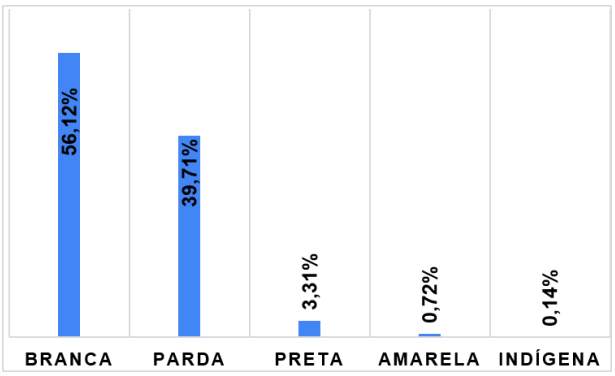
Gráfico 01 - Distribuição por sexo



Fonte: Censo dos Servidores Ativos – SEAD/COGEP (2025) (11).

A distribuição dos servidores por sexo revela predominância do sexo feminino, que corresponde a 56,26% da população estudada, em comparação aos 43,74% do sexo masculino. Esse perfil indica maior participação das mulheres entre os servidores ativos da SEAD vinculados à administração pública estadual.

Gráfico 02 - Distribuição por raça/cor



Fonte: Censo dos Servidores Ativos – SEAD/COGEP (2025) (11).

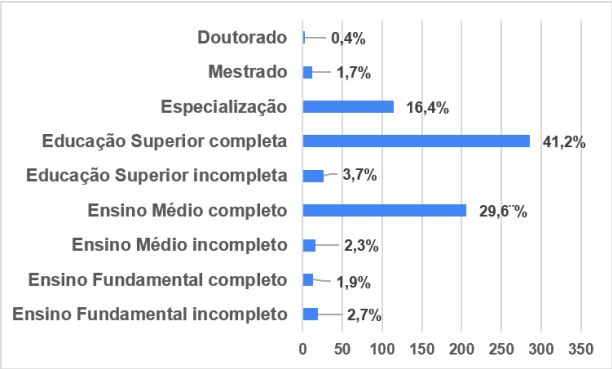
A distribuição por raça/cor dos servidores ativos da SEAD evidencia predominância de pessoas autodeclaradas brancas, que representam 56,12% do total de servidores recenseados. Em seguida, destacam-se os servidores autodeclarados pardos, correspondendo a 39,71%. As categorias preta (3,31%), amarela (0,72%) e indígena (0,14%) apresentam participação significati-

ISSN 2965-0518

vamente menor na composição do quadro de pessoal.

Observa-se que os grupos autodeclarados brancos e pardos concentram 95,83% dos servidores ativos da SEAD, demonstrando que a composição racial do quadro funcional está fortemente concentrada nessas duas categorias. Em contrapartida, servidores autodeclarados pretos, amarelos e indígenas apresentam participação proporcionalmente menor na composição do quadro funcional analisado.

Gráfico 03 - Distribuição por escolaridade



Fonte: Censo dos Servidores Ativos – SEAD/COGEP (2025) (11).

Os dados do gráfico 03 mostram um quadro de boa escolarização da força de trabalho. A maior parte dos servidores possui ensino superior completo (41,2%), seguida por ensino médio completo (29,6%). Isso indica que a administração estadual é formada, em grande parte, por servidores com pelo menos o ensino médio e uma parcela significativa com formação universitária.

Na pós-graduação, 16,4% possuem especialização, enquanto 1,7% possuem mestrado e 0,4%, doutorado. Os níveis de escolaridade inferiores ao ensino médio completo apresentam menor participação no conjunto analisado. De forma geral, observa-se uma força de trabalho caracterizada pela presença expressiva de servidores com ensino médio e superior, além de um contingente relevante com especialização.

A análise conjunta das características de sexo, raça/cor e escolaridade permite avançar para além da descrição do perfil dos servidores e identificar aspectos relevantes para o planejamento da gestão de pessoas.

A predominância feminina, associada à concentração do quadro entre servidores autodeclarados brancos e pardos, evidencia a importância de incorporar as dimensões de gênero e raça às políticas institucionais. Nesse sentido, os resultados do Censo podem subsidiar ações de diversidade, equidade e inclusão, bem como o acompanhamento da participação dos diferentes grupos nos cargos, funções e espaços de decisão da instituição.

Em relação à escolaridade, a presença expressiva de servidores com ensino superior e especialização representa um potencial importante para o desenvolvimento institucional e para a continuidade das atividades administrativas diante dos processos de renovação do quadro funcional. Ao mesmo tempo, a menor participação de servidores com mestrado e doutorado indica espaço para políticas de qualificação e desenvolvimento profissional, especialmente quando articuladas às necessidades e competências requeridas pela instituição. Incentivos à formação continuada, à capacitação e ao aperfeiçoamento podem contribuir tanto para o desenvolvimento das carreiras quanto para o fortalecimento da capacidade técnica da administração pública.

Esses resultados também podem contribuir para o planejamento integrado das políticas de gestão de pessoas. O conhecimento do perfil dos servidores permite orientar ações relacionadas à qualificação, ao desenvolvimento de competências, à diversidade, à progressão e ao planejamento das carreiras, além de apoiar estratégias de preservação e transmissão do conhecimento institucional em contextos de renovação da força de trabalho.

O Censo dos Servidores Ativos não se limita à caracterização do quadro funcional, mas constitui uma fonte de informações para apoiar decisões voltadas ao desenvolvimento dos servidores, à continuidade administrativa e ao aprimoramento da gestão pública estadual.

3 PERFIL ETÁRIO DA FORÇA DE TRABALHO

O perfil etário identificado neste estudo evidencia a importância de incorporar a gestão estratégica de pessoas ao planejamento institucional. À medida que

ISSN 2965-0518

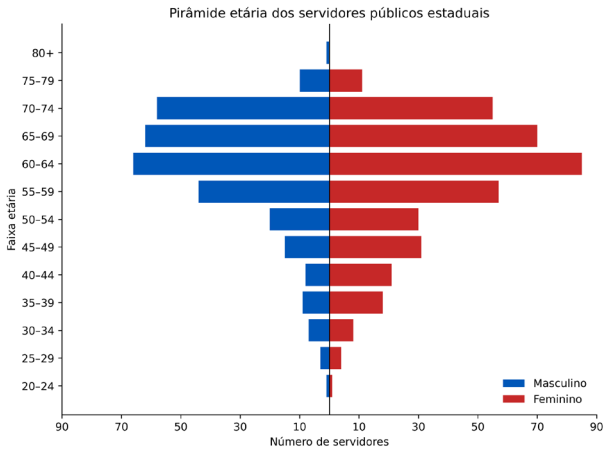
a força de trabalho envelhece, aumenta a necessidade de antecipar demandas relacionadas à reposição de servidores, ao desenvolvimento de competências e à sucessão institucional, de forma a assegurar a continuidade das atividades desempenhadas pela administração pública.

Nesse contexto, Marques(12) destaca que as organizações públicas, embora possuam natureza permanente, estão submetidas a constantes transformações decorrentes das mudanças de governo, exigindo estratégias de gestão de pessoas mais flexíveis e capazes de garantir estabilidade institucional. Assim, o planejamento da força de trabalho deve transcender os ciclos governamentais, permitindo a manutenção da capacidade operacional e da qualidade dos serviços públicos.

Sob essa perspectiva, a gestão estratégica assume papel central na articulação entre os objetivos de longo prazo e as necessidades imediatas da organização. Conforme Zimmerman(13), a gestão estratégica busca transformar diretrizes institucionais em ações concretas nos níveis tático e operacional, possibilitando que as organizações implementem as mudanças necessárias para alcançar seus objetivos. Aplicado à gestão da força de trabalho, esse entendimento reforça a necessidade de planejar, de forma antecipada, a renovação dos quadros funcionais, reduzindo os impactos decorrentes do envelhecimento dos servidores e das futuras aposentadorias.

A análise descritiva da idade dos servidores evidencia uma força de trabalho predominantemente envelhecida. A idade média observada foi de 59,7 anos, indicando que, em média, os servidores ativos da SEAD encontram-se próximos da faixa etária de 60 anos. A idade mínima registrada foi de 24 anos, enquanto a máxima alcançou 81 anos, revelando uma amplitude etária de 57 anos.

Gráfico 04 - Pirâmide etária



Fonte: Censo dos Servidores Ativos – SEAD/COGEP (2025) (11).

A pirâmide etária da força de trabalho evidencia um processo consistente de envelhecimento dos servidores, com concentração expressiva nas faixas entre 55 e 69 anos, especialmente entre 60 e 64 anos. Em contrapartida, observa-se baixa participação de servidores com menos de 40 anos, evidenciando uma reduzida presença de trabalhadores mais jovens na composição atual da força de trabalho.

Esse desequilíbrio etário sugere que uma parcela significativa dos servidores está próxima da idade de aposentadoria, o que pode gerar, no curto e médio prazo, um volume relevante de desligamentos e impactos na continuidade dos serviços públicos. Ao mesmo tempo, as faixas etárias mais jovens apresentam participação reduzida e dispersa, reforçando a necessidade de recomposição planejada da força de trabalho.

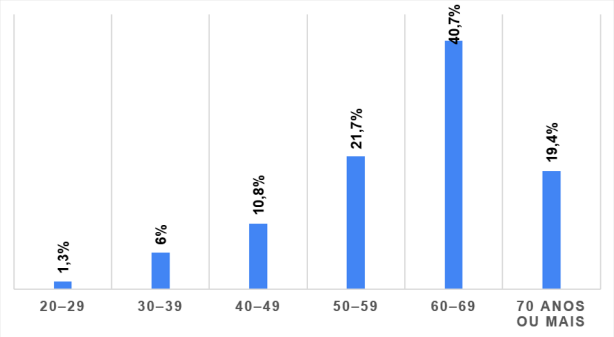
No recorte por sexo, verifica-se predominância feminina ao longo da maior parte das faixas etárias, com concentração mais intensa entre 55 e 74 anos. Ainda assim, o processo de envelhecimento ocorre de forma relativamente semelhante entre homens e mulheres, indicando um fenômeno estrutural do conjunto do funcionalismo. Destaca-se também a presença de servidores com 75 anos ou mais em atividade, embora em números reduzidos, o que pode estar associado a situações específicas de permanência.

Sob a perspectiva da gestão pública, esse perfil etário representa um desafio relevante, especialmente no que se refere ao risco de perda de conhecimento

ISSN 2965-0518

institucional e de competências acumuladas. De acordo com a OECD(1), estruturas etárias envelhecidas exigem políticas ativas de gestão da força de trabalho, incluindo planejamento sucessório e gestão do conhecimento. No mesmo sentido, o MGI(3) reforça a importância do planejamento de pessoal e da reposição estratégica de quadros para assegurar a continuidade e a eficiência dos serviços públicos.

Gráfico 05 - Distribuição por faixa etária



Fonte: Censo dos Servidores Ativos – SEAD/COGEP (2025) (11).

A distribuição etária confirma o elevado envelhecimento da força de trabalho dos servidores estaduais. A faixa de 60 a 69 anos concentra o maior contingente de servidores, com 40,7%, seguida pela faixa de 50 a 59 anos, com 21,7% dos servidores. Em conjunto, esses dois grupos representam 62,4% de toda a força de trabalho analisada, evidenciando que a maioria dos servidores encontra-se em idades próximas da aposentadoria.

Por outro lado, as faixas etárias mais jovens apresentam participação reduzida. Apenas 1,3% dos servidores possuem entre 20 e 29 anos, enquanto 6,0% estão na faixa de 30 a 39 anos. Somadas, essas duas faixas correspondem a apenas 7,3% do total de servidores, indicando baixa renovação dos quadros funcionais nos últimos anos.

Outro aspecto relevante é que 19,4% possuem 70 anos ou mais, demonstrando a permanência de um contingente expressivo de profissionais em idade bastante avançada. Esse resultado reforça a necessidade de políticas voltadas ao planejamento da força de trabalho, à sucessão institucional, à gestão do conhecimento e à recomposição gradual do quadro funcional, de modo a minimizar os impactos decorrentes das aposentadorias e assegurar a continuidade da prestação dos serviços públicos.

A distribuição por faixas etárias corrobora os resultados observados na pirâmide etária e na idade média dos servidores, evidenciando uma estrutura envelhecida e um processo limitado de renovação da força de trabalho. Esses achados reforçam a importância de utilizar informações censitárias como subsídio para o planejamento estratégico da gestão de pessoas no âmbito da administração pública estadual.

4 ENVELHECIMENTO E RENOVAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

O envelhecimento da força de trabalho tem sido apontado como um dos principais desafios para a gestão de pessoas no setor público em diversos países. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico(1), a elevação da idade média dos servidores públicos resulta da combinação entre o aumento da expectativa de vida, o adiamento das aposentadorias e, principalmente, da redução do ingresso de novos servidores ao longo de determinados períodos. Como consequência, observa-se uma concentração crescente de trabalhadores nas faixas etárias mais elevadas, ampliando os desafios relacionados à continuidade da prestação dos serviços públicos, à sucessão institucional e à preservação do conhecimento organizacional.

A OECD(1) destaca que o envelhecimento dos quadros funcionais não deve ser compreendido apenas como um problema demográfico, mas como uma questão estratégica para a administração pública. Grandes contingentes de servidores próximos da aposentadoria podem comprometer a capacidade institucional dos governos, sobretudo quando inexistem políticas permanentes de planejamento da força de trabalho, renovação dos quadros funcionais e desenvolvimento de competências.

Ao mesmo tempo, o relatório ressalta que esse processo representa uma oportunidade para modernizar a gestão pública. A renovação gradual da força de trabalho possibilita revisar estruturas organizacionais, redefinir competências, incorporar novas tecno-

ISSN 2965-0518

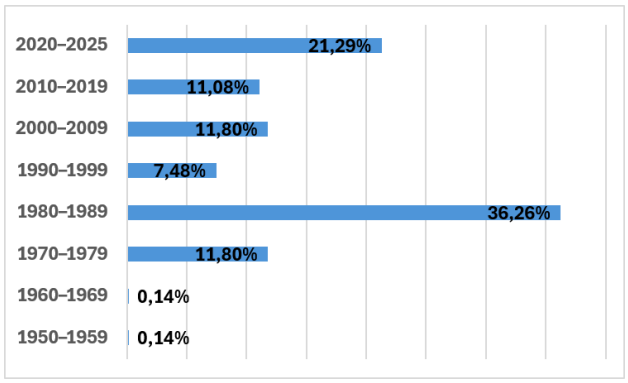
logias e aperfeiçoar as políticas de gestão de pessoas, tornando as organizações públicas mais adaptáveis às transformações econômicas, sociais e tecnológicas(1).

Embora o relatório da OECD tenha como referência países membros da organização e não trate especificamente do modelo brasileiro de ingresso no serviço público, suas recomendações dialogam diretamente com a realidade nacional. O documento enfatiza que os governos devem adotar estratégias permanentes de recrutamento, evitando longos períodos sem ingresso de novos servidores, pois a interrupção da renovação da força de trabalho tende a produzir concentração etária e grandes ondas de aposentadorias em um curto espaço de tempo(1).

No contexto brasileiro, essa discussão assume características próprias, uma vez que o concurso público constitui o principal mecanismo de ingresso e renovação dos quadros funcionais, em observância ao art. 37, inciso II, da Constituição Federal(14). Assim, períodos prolongados sem realização de concursos podem contribuir para o envelhecimento da força de trabalho, reduzindo a participação de servidores mais jovens e concentrando grande parte do efetivo em idades próximas da aposentadoria. Esse cenário reforça a importância do planejamento da força de trabalho, do dimensionamento de pessoal e da realização periódica de concursos públicos como instrumentos essenciais para garantir a continuidade dos serviços públicos, promover a sucessão institucional e preservar a capacidade operacional das organizações.

À luz dessas considerações, este capítulo analisa a estrutura etária dos servidores estaduais do Rio Grande do Norte com base nos dados do Censo dos Servidores Ativos da SEAD, buscando identificar evidências do processo de envelhecimento da força de trabalho e discutir seus reflexos sobre a renovação dos quadros funcionais e o planejamento estratégico da gestão de pessoas.

Gráfico 06 - Ano de admissão



Fonte: Censo dos Servidores Ativos – SEAD/COGEP (2025) (11).

A distribuição dos servidores por período de admissão evidencia que a composição da força de trabalho da SEAD resulta de diferentes ciclos de ingresso no serviço público. Observa-se que 36,26% dos servidores foram admitidos entre 1980 e 1989, constituindo o maior contingente da população estudada. Esse resultado demonstra que uma parcela expressiva dos servidores possui longo tempo de vínculo com a administração pública, o que sinaliza um quadro funcional em processo de envelhecimento e reforça a necessidade de planejamento para a sucessão institucional e a preservação do conhecimento organizacional.

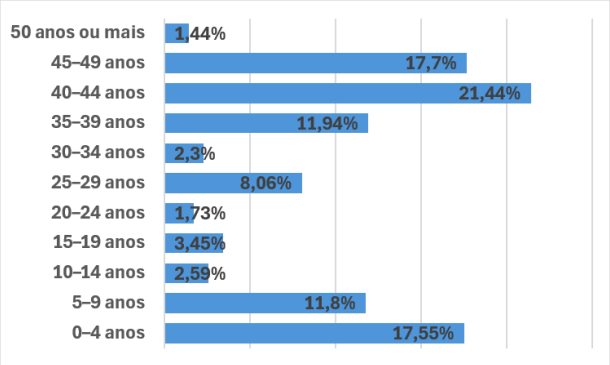
Em contrapartida, os servidores admitidos entre 2020 e 2025 representam 21,29% do total analisado, configurando o segundo maior grupo da série histórica. Esse percentual evidencia um movimento recente de renovação da força de trabalho, possivelmente associado à realização de concursos públicos, cargos comissionados e à cedência de servidores. Entretanto, a reduzida participação de admissões entre 1990 e 1999 (7,48%) sugere um período de menor reposição de pessoal, contribuindo para a concentração de servidores com maior tempo de serviço.

Sob a perspectiva da OECD(1), essa distribuição demonstra que o Estado vivencia simultaneamente o desafio do envelhecimento da força de trabalho e o processo de renovação dos quadros funcionais. Esse cenário reforça a importância da adoção de políticas permanentes de planejamento da força de trabalho, dimensionamento de pessoal e realização periódica de concursos públicos, de modo a assegurar a continuidade dos serviços públicos, promover a transfe-

ISSN 2965-0518

rência do conhecimento entre gerações de servidores e garantir a sustentabilidade da gestão de pessoas no âmbito da administração pública estadual.

Gráfico 07 - Tempo de serviço



Fonte: Censo dos Servidores Ativos – SEAD/COGEP (2025) (11).

A distribuição do tempo de serviço revela uma estrutura funcional marcada por dois movimentos distintos: de um lado, a presença expressiva de servidores com longa trajetória no serviço público e, de outro, a participação significativa de profissionais com ingresso mais recente. A maior concentração encontra-se na faixa de 40 a 44 anos de serviço, que representa 21,44% dos servidores, seguida pela faixa de 45 a 49 anos, com 17,70%. Ao mesmo tempo, os servidores com até quatro anos de serviço correspondem a 17,55% do total, evidenciando a presença de um contingente recentemente incorporado ao quadro funcional.

Quando consideradas conjuntamente, as faixas com 35 anos ou mais de tempo de serviço representam 52,52% dos servidores. Esse resultado é particularmente relevante para a gestão de pessoas porque indica que mais da metade da força de trabalho analisada possui extensa experiência acumulada no serviço público.

Embora o tempo de serviço, isoladamente, não permita determinar a proximidade da aposentadoria, essa concentração sinaliza a necessidade de acompanhar as condições funcionais e previdenciárias desse grupo, uma vez que eventuais desligamentos ou aposentadorias podem resultar na perda de conhecimentos e experiências construídos ao longo de décadas de atuação institucional.

Em sentido complementar, 29,35% dos servidores possuem até nove anos de serviço, enquanto as faixas intermediárias, entre 10 e 34 anos, correspondem a 18,13% do total. Essa distribuição evidencia uma composição pouco homogênea em relação ao tempo de serviço, com maior presença nos extremos da trajetória funcional.

Para o planejamento da força de trabalho, essa configuração merece atenção porque a saída progressiva de servidores mais experientes pode ampliar a necessidade de reposição de pessoal e, simultaneamente, exigir preparação dos profissionais que ingressaram mais recentemente para assumir novas atribuições e responsabilidades.

Sob a perspectiva da gestão estratégica de pessoas, portanto, a caracterização do tempo de serviço permite identificar desafios relacionados à continuidade administrativa, à renovação do quadro funcional e à preservação do conhecimento institucional. Os resultados reforçam a importância de ações de gestão do conhecimento, formação de sucessores, integração entre servidores mais experientes e recém-ingressos e desenvolvimento contínuo de competências.

A concentração de servidores com longa trajetória funcional não constitui apenas uma característica demográfica do quadro, mas uma informação estratégica para antecipar possíveis mudanças na composição da força de trabalho e apoiar o planejamento de médio e longo prazo da instituição.

5 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO PÚBLICA

A elevada concentração de servidores com longo tempo de serviço indica a possibilidade de intensificação das aposentadorias nos próximos anos, tornando indispensável o planejamento antecipado da reposição de pessoal e da sucessão institucional.

Entretanto, a saída dos servidores não ocorre necessariamente de forma imediata após o preenchimento dos requisitos legais para aposentadoria. Conforme observa Lima(15), os servidores públicos permanecem, em média, seis anos na ativa após adquirirem esse direito, sobretudo em razão do recebimento do abono de permanência e progressão horizontal. Embora esses mecanismos contribuam para

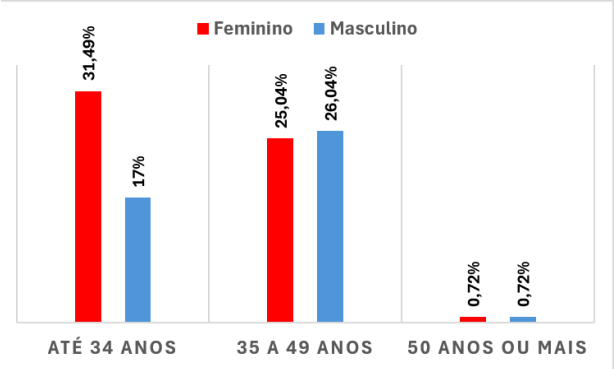
ISSN 2965-0518

retardar a redução do quadro funcional e preservar temporariamente a experiência acumulada, eles também podem postergar o processo de renovação da força de trabalho, exigindo que a administração pública planeje simultaneamente a permanência e a futura substituição desses profissionais.

Nesse contexto, torna-se essencial que a gestão de pessoas assuma uma perspectiva estratégica. Conforme destaca Amaral(16), as políticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas aos objetivos institucionais, participando da formulação das estratégias organizacionais e priorizando ações capazes de fortalecer o desempenho institucional. Os resultados deste estudo reforçam essa necessidade, uma vez que a estrutura etária e o tempo de serviço observados evidenciam a importância de antecipar demandas futuras por reposição de pessoal, capacitação e desenvolvimento de competências.

Outro aspecto relevante refere-se às condições de permanência dos servidores mais experientes. Como destacam Fontoura e Piccinini(17), o envelhecimento da força de trabalho não deve ser enfrentado apenas por meio de incentivos à permanência ou ao retorno ao trabalho, mas também pela oferta de condições laborais saudáveis, seguras e compatíveis com as mudanças decorrentes do envelhecimento. Dessa forma, políticas voltadas à promoção da saúde ocupacional, qualidade de vida no trabalho, adaptação dos ambientes laborais e valorização da experiência profissional tornam-se componentes essenciais de uma gestão pública orientada para a sustentabilidade da força de trabalho.

Gráfico 08 - Tempo de serviço por Sexo



Fonte: Censo dos Servidores Ativos – SEAD/COGEP (2025) (11).

A distribuição do tempo de serviço por sexo evidencia diferenças na composição da força de trabalho ao longo da trajetória funcional. Entre os servidores com até 34 anos de serviço, observa-se predominância feminina, que representa 31,49% do total de servidores, enquanto os homens correspondem a 17,00%. Em conjunto, essa faixa reúne 48,49% da força de trabalho, indicando que uma parcela significativa dos ingressos ocorridos nas últimas décadas foi composta por mulheres.

Nas faixas compreendidas entre 35 e 49 anos de serviço, verifica-se uma distribuição mais equilibrada entre os sexos, com 26,04% de homens e 25,04% de mulheres, totalizando 51,08% dos servidores. Embora a diferença seja reduzida, observa-se uma ligeira predominância masculina, sugerindo que os ingressos realizados em períodos anteriores apresentavam uma composição de gênero distinta da observada nos concursos mais recentes.

Entre os servidores com 50 anos ou mais de serviço, homens e mulheres apresentam participação idêntica, de 0,72% cada, representando apenas 1,44% do total da força de trabalho. Trata-se de um grupo residual, composto por servidores com permanência excepcionalmente longa no serviço público.

Os resultados sugerem uma mudança gradual na composição de gênero da administração pública estadual ao longo do tempo. Enquanto os servidores com maior tempo de permanência apresentam uma distribuição relativamente equilibrada entre homens e mulheres, observa-se maior participação feminina entre aqueles com menor tempo de serviço. Esse comportamento pode refletir transformações ocorridas nas últimas décadas, como a ampliação da participação das mulheres nos concursos públicos e no mercado de trabalho, fenômeno amplamente observado na administração pública brasileira.

Essa mudança na composição da força de trabalho reforça a necessidade de políticas de gestão de pessoas que considerem tanto a renovação geracional quanto a diversidade de gênero. O ingresso mais expressivo de mulheres nas últimas décadas tende a produzir mudanças no perfil dos servidores ativos, tornando relevante o desenvolvimento de políticas voltadas à equidade de oportunidades, ao desenvolvimento profissional e à conciliação entre vida laboral

ISSN 2965-0518

e responsabilidades familiares, aspectos que contribuem para a valorização e retenção de talentos no setor público.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o envelhecimento e a renovação da força de trabalho dos servidores estaduais do Rio Grande do Norte, a partir dos dados do Censo dos Servidores Ativos da Secretaria de Estado da Administração (SEAD), considerando aspectos relacionados ao perfil sociodemográfico, etário, tempo de serviço e trajetória de ingresso no serviço público. Os resultados evidenciam que a estrutura atual da força de trabalho apresenta características marcantes de envelhecimento, associadas a períodos distintos de ingresso de servidores e a um processo recente de recomposição dos quadros funcionais.

A análise do perfil dos servidores revelou uma força de trabalho composta majoritariamente por mulheres, com predominância de servidores autodeclarados brancos e pardos e elevado nível de escolarização, especialmente pela concentração de trabalhadores com ensino superior completo e pós-graduação. Esse cenário demonstra a existência de um quadro funcional com significativa qualificação formal, constituindo um importante ativo institucional para a administração pública estadual. Entretanto, os dados também indicam a necessidade de políticas contínuas de desenvolvimento de competências, especialmente diante das mudanças tecnológicas, administrativas e sociais que impactam a prestação dos serviços públicos.

Em relação à estrutura etária, os resultados demonstraram um processo consolidado de envelhecimento da força de trabalho. A idade média de 59,7 anos e a elevada concentração de servidores nas faixas entre 50 e 69 anos evidenciam uma estrutura etária envelhecida e sinalizam a possibilidade de aumento das aposentadorias nos próximos anos.

A baixa participação de servidores jovens, especialmente aqueles com menos de 40 anos, indica uma limitada renovação geracional em determinados períodos, criando um possível cenário de concentração de desligamentos futuros e aumento dos desafios relacionados à reposição de pessoal.

A análise do tempo de serviço reforça esse diagnóstico ao demonstrar que mais da metade dos servidores possui 35 anos ou mais de vínculo institucional, evidenciando a presença de profissionais com ampla experiência acumulada e elevado conhecimento dos processos organizacionais. Embora esse aspecto represente um importante patrimônio para a administração pública, também sinaliza riscos relacionados à perda de conhecimento institucional caso não sejam implementadas estratégias estruturadas de transferência de saberes, sucessão e preparação de novos profissionais.

Por outro lado, a presença significativa de servidores admitidos recentemente demonstra um movimento de renovação da força de trabalho, especialmente nos períodos mais recentes de ingresso. Contudo, o movimento recente de renovação ainda não foi suficiente para alterar o perfil etário predominantemente envelhecido observado no conjunto dos servidores analisados. Dessa forma, os dados indicam a necessidade de que a reposição dos quadros funcionais seja tratada como um processo permanente e estratégico, evitando ciclos prolongados sem ingresso de novos servidores e reduzindo os impactos decorrentes de aposentadorias concentradas.

Nesse contexto, o Planejamento da Força de Trabalho (PFT) e o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) apresentam-se como instrumentos essenciais para orientar decisões baseadas em evidências. A utilização de informações provenientes do Censo dos Servidores Ativos da SEAD permite identificar tendências demográficas, antecipar necessidades de pessoal, compreender lacunas de competências e subsidiar políticas de recrutamento, capacitação e sucessão institucional. Assim, a gestão de pessoas deixa de atuar apenas de forma administrativa e passa a contribuir diretamente para a sustentabilidade e a capacidade operacional do Estado.

Os resultados também evidenciam a importância da gestão do conhecimento como estratégia complementar ao processo de renovação dos quadros. A experiência acumulada pelos servidores próximos da aposentadoria representa um recurso institucional que precisa ser preservado e compartilhado. A criação de mecanismos formais de transmissão de co-

ISSN 2965-0518

nhecimentos, programas de mentoria, registros de processos e preparação de sucessores pode reduzir os impactos da saída desses profissionais e fortalecer a continuidade administrativa.

Além disso, a análise da composição da força de trabalho por gênero demonstrou mudanças no perfil dos ingressantes ao longo do tempo, com maior participação feminina entre os servidores com menor tempo de serviço. Esse resultado reforça a necessidade de políticas de gestão de pessoas voltadas à diversidade, à equidade de oportunidades e à criação de ambientes organizacionais capazes de valorizar diferentes trajetórias profissionais.

Diante dos achados, conclui-se que a SEAD enfrenta um processo simultâneo de envelhecimento e renovação da força de trabalho, caracterizado pela coexistência entre um contingente expressivo de servidores experientes e a entrada recente de novos profissionais. Esse cenário exige uma abordagem estratégica, capaz de conciliar a valorização da experiência acumulada com a incorporação de novas competências e perspectivas.

Portanto, recomenda-se que a administração pública estadual fortaleça políticas permanentes de planejamento da força de trabalho, incluindo o acompanhamento sistemático do perfil dos servidores, projeções de aposentadoria, dimensionamento de necessidades futuras, realização planejada de concursos públicos, desenvolvimento de competências e ações estruturadas de sucessão institucional. A continuidade e a qualidade dos serviços públicos dependem da capacidade do Estado de antecipar mudanças demográficas e transformar informações sobre sua força de trabalho em decisões estratégicas de gestão.

Por fim, destaca-se que o Censo dos Servidores Ativos da SEAD constitui uma importante ferramenta de diagnóstico e planejamento, permitindo compreender a dinâmica da força de trabalho estadual e orientar políticas públicas de gestão de pessoas fundamentadas em evidências. A manutenção de levantamentos periódicos dessa natureza representa uma iniciativa fundamental para acompanhar as transformações do quadro funcional e garantir a sustentabilidade institucional da administração pública.

ISSN 2965-0518

REFERÊNCIAS

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges. Paris: OECD Publishing; 2007. doi: 10.1787/9789264029712-en. Disponível em: https://doi.org/10.1787/9789264029712-en [citado 22 ago 2025].

2. Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Gestão de Pessoas em Ação. Vol. 1. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos; dez 2023. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/revistas/gestao-de-pessoas-em-acao-mgi-vol1-dez2023.pdf [citado 6 set 2026].

3. Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Relatório de Gestão Integrado 2024. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos; 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao-integrado/RGI_MGI.pdf [citado 6 set 2026].

4. Brasil. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: Presidência da República; 2018.

5. United Nations. Principles and Recommendations for Population and Housing Censuses. Rev. 3. New York: United Nations; 2017.

6. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Manual do Recenseador do Censo Demográfico 2022. Rio de Janeiro: IBGE; 2022. Disponível em: https://censo2022.ibge.gov.br/component/rsfiles/download-file/files.html?Itemid=7959&path=censo2021%2Fmanuais%2FManual_Recenseador_CD_1_09.pdf [citado 5 set 2026].

7. Medeiros J. Estatísticas populacionais do Censo Demográfico como fonte para o planejamento das políticas públicas. Portal FGV [Internet]. 18 jun 2021. Disponível em: https://portal.fgv.br/artigos/estatisticas-populacionaiscenso-demografico-fonte-planejamento-politicas-publicas [citado 28 out 2023].

8. Pereira DAO. Gestão da informação associada ao processo de dimensionamento de força de trabalho: estudo de caso no Ministério da Saúde [dissertação]. Brasília: Universidade de Brasília; 2016.

9. Migliati MIC. Dimensionamento da força de trabalho de servidores técnico-administrativos em universidades federais de ensino: um estudo de caso com aplicação piloto em uma unidade administrativa da UFSCar [dissertação]. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos; 2017.

10. Freitas HS. Gastos com pessoal: mecanismo de eficiência na alocação da força de trabalho na administração direta [dissertação]. Brasília: Universidade de Brasília; 2020.

11. Secretaria de Estado da Administração (RN); Coordenadoria de Gestão de Pessoas. Censo dos Servidores Ativos [Internet]. Natal: SEAD; 2025 [citado 22 set 2026].

12. Marques F. Gestão de pessoas: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP; 2015. 105 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf [citado 4 jan 2026].

ISSN 2965-0518

13. Zimmerman F. Gestão da estratégia com o uso do BSC (Revisão e adaptação de Alexandre Laval Silva e Carlos Eduardo Penante D'Ávila Uchôa). Brasília: ENAP; 2015. 76 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2410/1/Gest%C3%A3o%20da%20Estrat%C3%A9gia%20com%20o%20uso%20do%20BSC.pdf [citado 24 jan 2026].

14. Brasil. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Presidência da República; 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm [citado 1 nov 2025].

15. Lima TAP. Aposentar-se ou continuar em abono de permanência? Fatores condicionantes das decisões dos servidores das universidades federais [tese]. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba; 2017. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/13230 [citado 21 fev 2026].

16. Amaral LA. A gestão de pessoas na Universidade Federal de Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional: aproximações e distanciamentos [dissertação]. Recife: Universidade Federal de Pernambuco; 2016.

17. Fontoura DS, Piccinini VC. Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. Invest Interv Recur Hum. 2014;(4). doi: 10.26537/iirh.v0i4.2147. Disponível em: https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/2147 [citado 18 mar 2026].