

Coordenação do Curso Tecnologia em Gestão Pública

ANA LAURA DA SILVA MORAES

**JOVENS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO
ETÁRIA E FATORES ASSOCIADOS**

ANA LAURA DA SILVA MORAES

**JOVENS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO
ETÁRIA E FATORES ASSOCIADOS**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Uberaba como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação do professor Isabel Cristina Bento.

Porto Velho – RO
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Moraes, Ana Laura da Silva.

Jovens no serviço público federal análise da composição etária e fatores associados / Ana Laura da Silva Moraes. - Porto Velho, 2025.
15 f. : il.

Orientador(a): Prof^a Isabel Cristina Bento.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Setor público. 2. Composição etária. 3. Administração pública. I. Bento, Isabel Cristina (orient.). II. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Gizele de Melo Viana, CRB-11/914



ATA DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO

Na data 26/06/2025 realizou-se a sessão pública de defesa do Artigo Científico intitulada **JOVENS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO ETÁRIA E FATORES ASSOCIADOS** apresentada pela aluna **Ana Laura da Silva Moraes (2023207180204)** do Curso **Superior de Tecnologia em Gestão Pública (Porto Velho Zona Norte)**. Os trabalhos foram iniciados às **19:30** pela Professora presidente da banca examinadora, constituída pelos seguintes membros:

- **Isabel Cristina Bento** (Orientadora)
- **Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima** (Examinador Interno)
- **Daniele de Moraes Braga Neves** (Examinadora Externa)

A banca examinadora, tendo terminado a apresentação do conteúdo do Artigo Científico, passou à arguição da candidata. Em seguida, os examinadores reuniram-se para avaliação e deram o parecer final sobre o trabalho apresentado pelo aluno, tendo sido atribuído o seguinte resultado:

[X] APROVADO

Nota: 100

Proclamados os resultados pelo presidente da banca examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, eu **Isabel Cristina Bento** lavrei a presente ata que assino juntamente com os demais membros da banca examinadora.

PORTO VELHO / RO, 26/06/2025

Documento assinado eletronicamente por **Ana Laura da Silva Moraes**, Discente, em 26/06/2025, às 19:17, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **Isabel Cristina Bento**, Presidente, em 26/06/2025, às 19:11, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **Isabel Cristina Bento**, Orientador, em 26/06/2025, às 19:11, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima**, Examinador Interno, em 26/06/2025, às 19:12, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **Daniele de Moraes Braga Neves**, Examinador Externo, em 26/06/2025, às 19:12, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

JOVENS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO ETÁRIA E FATORES ASSOCIADOS

RESUMO: O funcionalismo público federal brasileiro enfrenta um processo de envelhecimento acentuado, com baixa presença de jovens entre seus quadros. Este estudo teve como objetivo identificar a composição etária do funcionalismo público federal brasileiro e os fatores que podem estar associados à baixa presença de jovens no serviço público. Trata-se de um estudo transversal descritivo, de abordagem quantitativa e qualitativa, fundamentado em revisão de literatura e análise documental. A revisão bibliográfica foi realizada em bases como SciELO e Google Acadêmico. A análise documental envolveu a interpretação de documentos oficiais e institucionais, além de artigos científicos. Os dados foram organizados em planilha do Excel, utilizada para calcular percentuais e elaborar gráficos. Dos 575.786 servidores do poder executivo Federal que apenas 6,32% dos servidores ativos do Executivo Federal têm menos de 30 anos, enquanto mais de 70% possuem 41 anos ou mais. A maior concentração de servidores se encontra entre 41 a 50 anos com cerca de 31%. Verificou-se que os fatores como a imagem conservadora do setor público, os modelos tradicionais de ingresso e a atratividade de carreiras privadas podem estar influenciando de maneira negativa o interesse da geração Z. Além disso, uma crise de sucessão em curso, com risco de descontinuidade de políticas públicas. Conclui-se que é necessário modernizar o setor público federal, adotar políticas de atração de jovens talentos e revisar os processos seletivos, a fim de garantir a renovação institucional e a sustentabilidade da administração pública brasileira.

PALAVRAS-CHAVE: setor público; composição etária; administração pública.

1 INTRODUÇÃO

O serviço público desempenha um papel importante na implementação de políticas públicas e na garantia de direitos sociais à população. No entanto, nas últimas décadas, observou-se uma tendência preocupante: a redução da participação de jovens nos quadros do funcionalismo público brasileiro. Essa mudança na composição etária pode impactar negativamente a capacidade de inovação, adaptação tecnológica e renovação institucional dos órgãos públicos, comprometendo a eficácia e a sustentabilidade das estruturas administrativas no médio e longo prazo (Silva; Oliveira, 2023).

Estudos indicam que o envelhecimento da força de trabalho no setor público brasileiro é uma realidade (Silva et al., 2012; Silva; Helal, 2024). De acordo com dados do Painel Estatístico de Pessoal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, até fevereiro de 2024, apenas 6,32% dos servidores públicos federais tinham menos de 30 anos, enquanto a média de idade no Executivo federal era de 47,4 anos (Galdeano, 2024).

Essa tendência reflete a diminuição do ingresso de jovens no serviço público, especialmente da Geração Z, indivíduos denominados nativos digitais, nascida entre 1995 e 2010, que representa quase um quarto da população brasileira, mas ainda é minoria entre os servidores públicos (Schawbel, 2014).

Além disso, fatores como a imagem negativa do setor público, frequentemente associado à burocracia excessiva, à lentidão e à falta de inovação, além da percepção de carreiras com pouca mobilidade e reconhecimento (Dourado; Zambroni-de-Souza, 2020). A forma de ingresso nas carreiras públicas, majoritariamente por meio de concursos públicos extensos, exigentes e muitas vezes desatualizados em relação às novas competências demandadas no mundo do trabalho. A ausência de programas estruturados de estágio, trainee ou desenvolvimento de liderança jovem dentro do setor público contribui ainda mais para o distanciamento entre os jovens e a administração estatal (Santos; Pereira, 2023).

Segundo pesquisa realizada por Silva e Helal (2024), o envelhecimento da força de trabalho, a exemplo do poder executivo do estado de Pernambuco evidenciou desafios como aposentadoria simultânea de muitos trabalhadores e

escassez de candidatos qualificados, indicando a necessidade de estratégias eficazes para um futuro de trabalho sustentável.

A relevância deste estudo é evidente, pois o envelhecimento da força de trabalho no setor público federal brasileiro pode afetar diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade. A falta de renovação no quadro de servidores pode resultar em uma crise de sucessão, afetando a continuidade e a qualidade dos serviços públicos essenciais, além de prejudicar a inovação e a adaptação do setor público às novas demandas da sociedade digital e globalizada (Silva et al., 2012). Entender os fatores que limitam a participação dos jovens no setor público é importante para o desenvolvimento de políticas públicas que visem atrair essa faixa etária e garantir uma administração pública mais dinâmica e preparada para os desafios contemporâneos.

Diante desse cenário, este estudo teve como objetivo identificar a composição etária do funcionalismo público federal brasileiro, bem como os fatores que podem estar associados à baixa presença de jovens no serviço público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O serviço público federal brasileiro apresenta um quadro funcional com predominância de servidores com mais de 40 anos de idade, refletindo uma tendência de envelhecimento da força de trabalho estatal. De acordo com dados do Boletim Estatístico de Pessoal, publicado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2024), mais de 70% dos servidores ativos da administração pública federal possuem 41 anos ou mais, e apenas 6,32% têm menos de 30 anos. Essa distribuição etária evidencia a ausência de políticas eficazes de renovação dos quadros e aponta para um cenário de desequilíbrio geracional.

A estabilidade, somada à baixa rotatividade característica do setor público, contribui para uma permanência prolongada de servidores em seus cargos, ao passo que a reposição por meio de concursos públicos tem sido cada vez mais espaçada e limitada por políticas de contenção fiscal e de redução de despesas com pessoal. Esse contexto agrava o descompasso entre o ritmo de aposentadorias e a entrada de novos servidores, acentuando a concentração etária no topo da pirâmide funcional (Silva; Oliveira, 2023).

Diversos fatores ajudam a explicar a baixa presença de jovens no funcionalismo público federal. Um dos mais relevantes é a mudança de perfil e de valores da juventude contemporânea, especialmente da chamada geração Z, composta por indivíduos nascidos a partir de meados da década de 1990. Essa geração, altamente conectada, imediatista e orientada por propósito, busca ambientes de trabalho que ofereçam flexibilidade, autonomia, inovação e reconhecimento, características frequentemente ausentes no setor público (Costa et al., 2023).

Além disso, o processo seletivo tradicional, baseado em concursos públicos longos, exigentes e, por vezes, desatualizados em relação às novas competências profissionais, é percebido como pouco atrativo por esses jovens. A ausência de programas estruturados de estágio, trainee ou desenvolvimento de lideranças também contribui para o afastamento da juventude do setor estatal (Dourado; Zambroni-de-Souza, 2020). Soma-se a isso o apelo crescente do empreendedorismo digital e das novas formas de trabalho por plataformas, que oferecem retorno rápido, flexibilidade e protagonismo, em contraste com a imagem de rigidez e morosidade atribuída ao serviço público federal.

A ausência de jovens no serviço público federal tem contribuído para o agravamento de uma crise de sucessão institucional. À medida que servidores experientes se aproximam da aposentadoria, muitos órgãos enfrentam dificuldades para repor seus quadros com profissionais capacitados para assumir funções técnicas e estratégicas. Ferreira e Souza (2023) destacam que a descontinuidade geracional pode comprometer a preservação da memória organizacional, dificultar a transferência de conhecimentos e afetar a eficácia na formulação e execução de políticas públicas.

Essa lacuna na sucessão de lideranças impacta diretamente a qualidade da gestão pública, a inovação nos serviços prestados e a capacidade de resposta do Estado às demandas da sociedade. Sem a presença de jovens com formação atualizada e familiaridade com tecnologias emergentes, o setor público corre o risco de estagnação, tornando-se cada vez mais defasado em comparação ao setor privado (Santos; Pereira, 2023).

A modernização da administração pública federal é um passo essencial para reverter o afastamento da juventude e enfrentar os desafios impostos pela transformação digital e pelas novas exigências sociais. Isso inclui não apenas a

adoção de tecnologias e processos inovadores, mas também uma mudança na cultura organizacional e na forma como o Estado se relaciona com seus servidores e com a sociedade. Segundo Silva e Oliveira (2023), é necessário repensar os modelos de gestão de pessoas, adotando estratégias mais flexíveis e inclusivas, além de investir em programas de formação, capacitação e valorização de jovens talentos.

A modernização deve envolver também a revisão dos formatos de ingresso, com mecanismos que aliem meritocracia e diversidade, como concursos públicos mais ágeis, programas de residência em gestão pública e estímulos à inovação no setor estatal. A ausência de medidas estruturais para promover essa renovação pode comprometer a sustentabilidade administrativa e a legitimidade das instituições públicas, tornando-as cada vez mais distantes das novas gerações e das dinâmicas da sociedade contemporânea.

3 METODOLOGIA

Estudo transversal descritivo de abordagem quantitativa e qualitativa, fundamentada em revisão de literatura e análise documental. A revisão de literatura consistiu na identificação, seleção e análise de produções acadêmicas que abordavam a composição etária e os fatores que podem estar associados à baixa presença de jovens no serviço público. Segundo Gil (2008), esse tipo de revisão permite ao pesquisador conhecer os estudos já desenvolvidos sobre o tema, identificar lacunas e fundamentar teoricamente o trabalho.

As bases de dados utilizadas foram a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e o Google Acadêmico, com a aplicação de palavras-chave como “composição etária”, “setor público”, “jovens”, “juventude”, “atração de talentos”, “governo”, e “administração pública”. As combinações foram realizadas com o uso de operadores booleanos (AND, OR).

O recorte temporal dos documentos analisados abrangeu o período de 2014 a 2024, com foco nos dados mais recentes sobre o tema. A coleta foi realizada entre fevereiro e maio de 2025.

Os critérios de inclusão dos estudos foram: artigos em português, livros, teses e dissertações. E como critérios de exclusão foram: publicações anteriores a 2014, estudos que abordam a juventude de forma genérica, sem conexão com o

mercado de trabalho ou o setor público e fontes informais e sem respaldo acadêmico, como blogs, sites jornalísticos opinativos e materiais não revisados por pares.

A seleção dos estudos foi realizada, primeiramente, lendo-se os títulos e resumos. Em seguida, os textos completos dos estudos potencialmente relevantes foram avaliados para a inclusão final neste estudo.

A análise documental seguiu a proposta metodológica de Cellard (2008), iniciando-se com uma avaliação preliminar de cada documento, que envolveu o exame de elementos como contexto, autoria, interesses presentes, confiabilidade, natureza do texto e conceitos-chave. Após essa etapa, foi realizada a análise documental propriamente dita, que consistiu em reunir e interpretar os elementos de cada documento de maneira articulada, com base na problemática da pesquisa. Conforme indicam Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a característica central da análise documental está na interpretação coerente dos dados à luz da temática investigada e da pergunta de pesquisa.

Foram utilizados documentos oficiais e relatórios institucionais de acesso público, como os produzidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), (Ipea, 2021) e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (Ocd, 2022), que forneceram dados e análises sobre o perfil etário do funcionalismo público e sobre o comportamento da juventude no mercado de trabalho. Utilizou-se também o Painel Estatístico de Pessoal (Brasil, 2024) que fornece informações sobre a distribuição etária dos servidores públicos federais ativos e evidencia o envelhecimento progressivo da força de trabalho. Este painel é mantido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e disponibiliza dados atualizados sobre os servidores públicos civis do Poder Executivo Federal.

Os dados foram organizados em uma planilha do Excel, que também foi utilizada para calcular os percentuais e elaborar o gráfico correspondente.

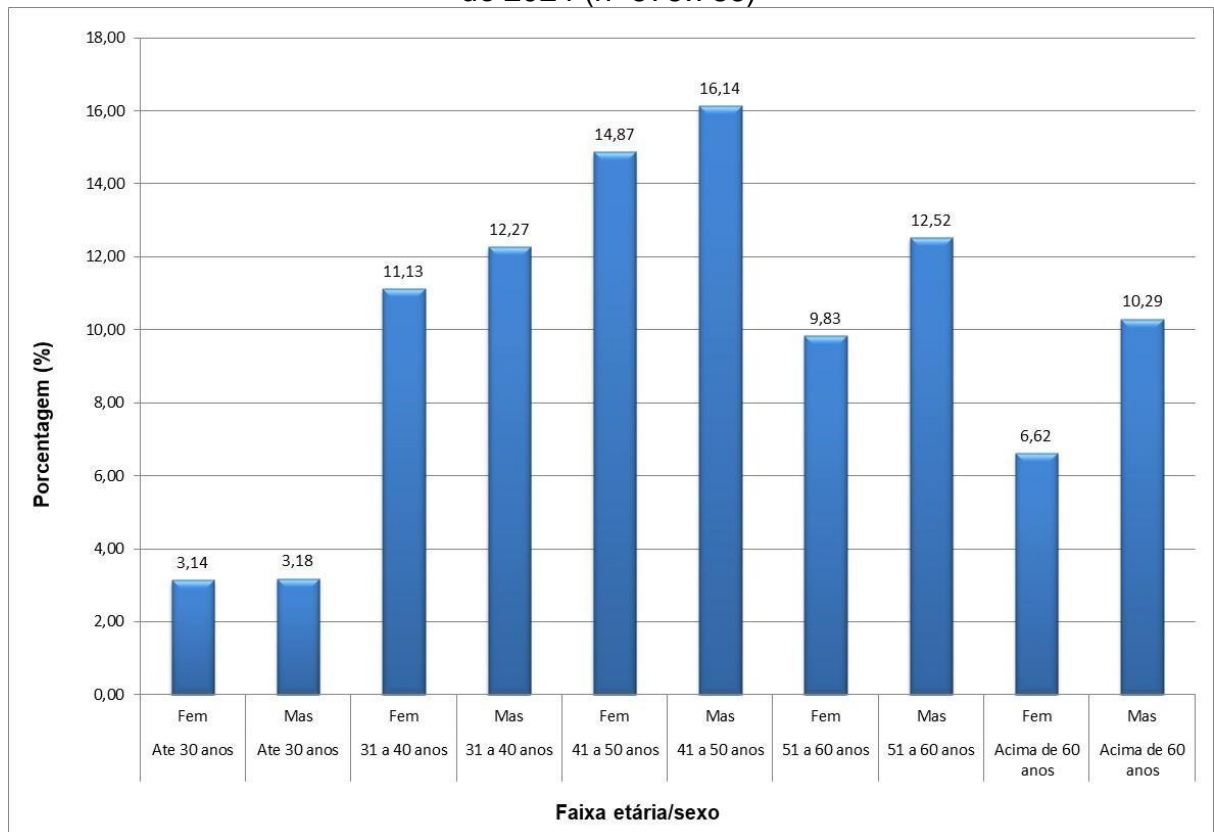
Por se tratar de um estudo que não utilizou de dados primários, e não envolve seres humanos, este trabalho dispensou submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, conforme estabelece a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016).

4 RESULTADOS

Verificou-se que, a administração pública federal brasileira é composta, no ano de 2024 era composta, majoritariamente, por servidores do Poder Executivo Federal, que representa aproximadamente 10% do total de vínculos ativos da União, conforme dados do Painel Estatístico de Pessoal (Brasil, 2024).

A composição etária dos servidores revelou um cenário de envelhecimento significativo da força de trabalho. Dados do Painel Estatístico de Pessoal (Brasil, 2024), no ano de 2024, mostraram que dos 575.786 servidores do poder executivo Federal que apenas 6,32% dos servidores ativos do Executivo Federal têm menos de 30 anos, enquanto mais de 70% possuem 41 anos ou mais. A maior concentração de servidores se encontra entre 41 a 50 anos com cerca de 31%, também é possível observar que o funcionalismo público federal tem se tornado mais equilibrado em termos de gênero. No entanto, os homens ainda são ligeiramente maioria no total de servidores ativos com cerca de 54,4%, enquanto as mulheres ocupam cerca de 45,59% (Figura 1).

Figura 1 – Proporção dos servidores públicos federais por faixa etária e sexo do ano de 2024 (n=575.786)



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Além da composição etária, foram identificados diferentes fatores que podem estar associados à baixa presença de jovens no serviço público federal brasileiro. Estes fatores foram classificados em seis categorias, como mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Possíveis fatores associados à baixa presença de jovens no serviço público federal brasileiro

Categoria	Fatores identificados	Referências
Demográficos	Envelhecimento da força de trabalho; baixa renovação	(Brasil, 2023; Ipea, 2021)
Institucionais	Ausência de políticas específicas para jovens; rigidez dos concursos públicos	(Carvalho et al., 2021; Brasil, 2023)
Culturais	Preconceito geracional (ageismo projetado para o futuro); imagem burocrática e hierarquizada do setor público	(Carvalho et al., 2021)
Competências e formação	Desalinhamento entre competências exigidas e habilidades contemporâneas (digital, inovação, pensamento crítico)	(Dutra-Thomé et al., 2018; Costa et al., 2023)
Gestão de pessoas	Falta de programas de atração e retenção (mentorias, trainees, liderança jovem)	(Brasil, 2023)
Riscos futuros	Crise de sucessão; perda de capacidade institucional	(Ipea, 2021; Silva et al., 2012)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

5 DISCUSSÃO

A ausência de jovens no serviço público federal brasileiro pode ser explicada por uma combinação de fatores estruturais, culturais e institucionais que limitam a renovação geracional. A geração Z, composta por indivíduos nascidos a partir da metade da década de 1990, possui valores e expectativas que divergem do modelo tradicional de carreira pública. Essa geração prioriza ambientes de trabalho dinâmicos, horizontais, flexíveis e que ofereçam um forte senso de propósito (Costa et al., 2023). Em contraste, o serviço público é percebido como burocrático,

hierarquizado e resistente à inovação, o que afasta os jovens (Dourado; Zambroni-de-Souza, 2020).

Outro ponto crítico é a crise de sucessão no funcionalismo federal, na qual uma grande parcela dos servidores está próxima da aposentadoria, enquanto poucos jovens ingressam nos quadros públicos (Ipea, 2021). Essa situação coloca em risco a continuidade das políticas públicas e a capacidade institucional, principalmente em áreas técnicas e estratégicas do Estado.

A falta de programas modernos e eficazes de atração e retenção de jovens, como estágios qualificados, mentoring e formação de lideranças jovens, agrava essa realidade. Santos e Pereira (2023) destacam que a ausência de iniciativas voltadas para o desenvolvimento de lideranças jovens contribui para o distanciamento desse grupo, gerando um ciclo de desinteresse que se retroalimenta. Além disso, a percepção negativa do setor público entre os jovens, que o veem como um ambiente pouco valorizado socialmente, estático e com baixa mobilidade, reforça essa exclusão.

O fenômeno da baixa presença jovem é multifatorial, resultado da interação entre aspectos demográficos, institucionais, culturais, formativos e de gestão. O envelhecimento da força de trabalho, identificado pelos dados oficiais (Brasil, 2024; Ipea, 2021), indica baixa taxa de renovação geracional, comprometendo a sustentabilidade do funcionalismo e sua capacidade de inovação.

No aspecto institucional, a ausência de políticas públicas específicas para atrair e reter jovens se mostra como uma limitação importante. O serviço público ainda depende majoritariamente de concursos tradicionais, rígidos e pouco adaptados às demandas contemporâneas de competências (Carvalho et al., 2021; Brasil, 2023). Isso cria barreiras para que jovens profissionais, que buscam ambientes mais dinâmicos e flexíveis, ingressem no setor.

Culturalmente, o preconceito geracional conhecido como ageísmo projetado para o futuro desvaloriza o potencial dos jovens servidores e dificulta a implementação de políticas voltadas para a diversidade etária (Carvalho et al., 2021). Essa visão reforça a imagem do serviço público como um espaço burocrático e resistente a mudanças, afastando a geração Z, que valoriza colaboração, flexibilidade e propósito (Costa et al., 2023).

Também é importante destacar o desalinhamento entre as competências exigidas nos concursos públicos e as habilidades valorizadas no mercado atual,

como pensamento crítico, inovação e competências digitais (Dutra-Thomé et al., 2018; Costa et al., 2023). Esse descompasso compromete a atratividade do serviço público para os jovens, que buscam reconhecimento, desenvolvimento e oportunidades claras de crescimento.

A ausência de programas estruturados de atração e retenção, como trainees e mentoring, limita a renovação e o desenvolvimento do capital humano no setor público (Brasil, 2023). Sem essas iniciativas, o serviço público perde competitividade frente ao setor privado, que já utiliza essas estratégias consolidadamente.

Além disso, aspectos físicos e relacionados à aptidão também podem influenciar a permanência e o desempenho dos servidores em determinadas carreiras, como demonstrado por Marins, Dawes e Del Vecchio (2023) no estudo com policiais rodoviários federais brasileiros. Os autores evidenciaram que a capacidade física declina significativamente com a idade, tanto em homens quanto em mulheres, o que pode impactar a saúde, a segurança e o desempenho ocupacional, reforçando a necessidade de programas contínuos de condicionamento e incentivo à saúde ao longo da carreira.

Por fim, a crise de sucessão, com muitos servidores próximos da aposentadoria e baixa entrada de jovens, gera risco à capacidade institucional e à continuidade das políticas públicas (Ipea, 2021; Silva et al., 2012). Isso evidencia a urgência em repensar as estratégias de gestão de pessoas, promovendo uma administração pública mais moderna, inclusiva e alinhada às demandas contemporâneas da sociedade.

Os resultados indicam que o desafio da renovação geracional está diretamente ligado à necessidade de modernização da administração pública federal. A digitalização dos processos, a flexibilização das estruturas e a valorização de novos perfis profissionais são fundamentais para aumentar a atratividade e eficiência do setor público, garantindo sua capacidade de responder às demandas sociais atuais (Ocde, 2022).

O estudo apresenta importantes contribuições para o entendimento do envelhecimento da força de trabalho no serviço público federal brasileiro e da baixa presença de jovens nesse setor. Um dos principais pontos positivos é a abordagem ampla e bem fundamentada do problema, com base em dados oficiais recentes e literatura científica relevante. A classificação dos fatores em categorias (demográficos, institucionais, culturais, entre outros) facilita a compreensão das

múltiplas causas envolvidas. Além disso, o estudo destaca a urgência da modernização do serviço público, propondo medidas concretas, como programas de atração de jovens, revisão dos concursos públicos e incentivo à inovação, o que o torna útil para formulação de políticas públicas.

Por outro lado, o estudo apresenta algumas limitações. A principal é a ausência de dados primários, como entrevistas ou questionários aplicados diretamente a jovens e servidores públicos. Isso poderia enriquecer a análise ao trazer percepções e experiências concretas sobre o tema. Além disso, embora o estudo identifique diversos fatores associados à baixa presença de jovens, não aprofunda a análise regional ou setorial, o que poderia revelar diferenças importantes entre órgãos públicos ou entre regiões do país. Também não há discussão sobre experiências internacionais bem-sucedidas que poderiam servir de modelo para o Brasil.

Apesar dessas limitações, o estudo oferece uma base sólida para o debate sobre a renovação geracional no serviço público e aponta caminhos relevantes para enfrentar esse desafio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A baixa presença de jovens no serviço público federal é resultado de uma combinação de fatores demográficos, institucionais, culturais, formativos e de gestão. O envelhecimento da força de trabalho, a rigidez dos concursos e a falta de políticas específicas, possivelmente, dificultam a renovação geracional. Além disso, o preconceito geracional, a imagem burocrática do setor e o desalinhamento das competências afastam os jovens. A ausência de programas de atração e retenção agrava a crise de sucessão, ameaçando a capacidade do Estado de inovar e manter as políticas públicas. Essa realidade revela não apenas uma crise de sucessão iminente, como também fragilidades institucionais quanto à renovação, à inovação e à capacidade de adaptação do setor público às transformações contemporâneas e traz impactos concretos à continuidade das políticas públicas e à preservação da memória institucional, sobretudo em áreas estratégicas do Estado.

Diante desse panorama, torna-se urgente a modernização da gestão pública federal, com ênfase na criação de mecanismos de atração de jovens, na revisão dos modelos de seleção e no fortalecimento de uma cultura organizacional mais

dinâmica, inclusiva e inovadora. Portanto, a superação da crise geracional no serviço público federal requer mais do que reposição numérica de quadros: exige uma transformação institucional profunda, capaz de reposicionar o Estado como empregador de excelência e reconectar a juventude com a missão pública.

7 REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Boletim estatístico de pessoal** – agosto de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestao-de-pessoas/boletim-estatistico>. Acesso em: 17 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

BRASIL. Portal do servidor. **Painel Estatístico de Pessoal (PEP)**. 2024. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 26 maio 2025.

CARVALHO, S.; RIBEIRO, A. C.; SANTOS, M. D. Diagnóstico do ageism no serviço público brasileiro: a necessidade de combater o preconceito projetado para o futuro do servidor. **Revista da CGU**, Brasília, v. 13, p. 106-120, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v13i23.399>. Acesso em: 26 maio 2025.

CARVALHO, S. et al. Diagnóstico do ageism no serviço público brasileiro: a necessidade de combater o preconceito projetado para o futuro do servidor. **Revista da CGU**, v. 13, n. 23, p. 106–120, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v13i23.399>. Acesso em: 26 maio 2025.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

COSTA, S. D. M.; OLIVEIRA, L.; MOURA, F. Os sentidos do trabalho para trabalhadores jovens: uma análise com aprendizes na região metropolitana de Belo Horizonte. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 12, n. 1, p. 106–126, jan./abr. 2023. Disponível em: <https://www.periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/39100>. Acesso em: 17 maio 2025.

DUTRA-THOMÉ, L. et al. Promotive and risk factors for positive youth development among emerging adults in Brazil. **Child & Youth Care Forum**, v. 48, p. 171–185, 2018. Disponível em:

<https://doi.org/10.1007/S10566-018-9475-9>. Acesso em: 26 maio 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Retrato do serviço público federal: composição, envelhecimento e desafios da força de trabalho**. Brasília: IPEA, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes/item/47868>. Acesso em: 17 maio 2025.

LOPEZ, F. G.; CARDOSO JUNIOR, J. C. (org.). **Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)**. Brasília: IPEA, 2023. 696 p.

MARINS, E. F.; DAWES, J. J.; DEL VECCHIO, F. B. Age and sex differences in fitness among Brazilian Federal Highway Patrol Officers. **Journal of Strength and Conditioning Research**, v. 37, n. 6, p. 1292–1297, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1519/JSC.0000000000004007>. Acesso em: 27 maio 2025.

PORTAL DO SERVIDOR. **Painel Estatístico de Pessoal (PEP)**. 2025. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 26 maio 2025.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, n. 1, p. 1–15, jul. 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 26 maio 2025.

SILVA, J. E. O.; AMANTE, C. J.; KLAES, L. S.; TODESCAT, M.; LOBO, E. Envelhecimento da força de trabalho do governo federal: desafios para a educação superior pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 196–216, ago. 2012. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/3193/Resumenes/Abstract_319327515012_2.pdf. Acesso em: 26 maio 2025.

SILVA, M.; HELAL, D. Envelhecimento e gestão da idade nas organizações: um estudo de múltiplos casos no Poder Executivo do estado de Pernambuco. **Revista do Serviço Público**, v. 75, n. 1, p. 181–121, 2024. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10188>. Acesso em: 27 maio 2025.

SILVA, P. H.; OLIVEIRA, M. J. **Educação e trabalho no Brasil (2012–2022)**. Tempo Social, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 1–30, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ts/a/jpQzTDLdnWjLk8pmctyRKXL/>. Acesso em: 17 maio 2025.