

Gestão de Pessoas em Ação



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(a) de Gestão de Pessoas

Regina Coeli Moreira Camargos – Secretária Adjunta de Gestão de Pessoas

Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoal

Maria Aparecida Chagas Ferreira – Diretora

Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas

Eduardo Almas – Diretor

Diretoria de Soluções Digitais e Informações Gerenciais

Antônio Fiuza de Sousa Landim – Diretor

Diretoria de Centralização de Serviços de Inativos, Pensionistas e Órgãos Extintos

Marco Aurelio Alves da Cruz – Diretor

Diretoria de Governança e Inteligência de Dados

Mirian Lúcia Bittencourt Guimarães

Colaboraram com esta Edição:

Alexandre Gomide - membro da carreira de Pesquisa e Planejamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)

Antonio Fiuza de Sousa Landim - Diretor de Soluções Digitais e Informações Gerenciais da SGP/MGI

André Gambier Campos - Técnico de Planejamento e Pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada do Governo Federal (IPEA).

Carolina Vilela de Oliveira – Servidora Pública do INEP, atualmente atua na SGP/MGI

Delciene Pereira – Coordenadora-Geral da SGP/MGI

Douglas Andrade da Silva – Ex-Diretor de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da SGP/MGI

Eduardo Almas - Diretor de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da SGP/MGI

Felipe Drumond - Consultor BID para a produção do Relatório - Diagnóstico Institucional do Serviço Público na América Latina: Brasil 2024

Grazielle Seabra Duraes Aguiar – ex-Servidora Pública da Diretoria de Soluções Digitais e Informações Gerenciais da SGP/MGI e, atualmente, é Gestora de Políticas Públicas em Gestão Educacional do Governo do Distrito Federal.

Ilka Massue Sabino Kawashita – Servidora Pública da Diretoria de Soluções Digitais e Informações Gerenciais da SGP/MGI

José Celso Cardoso Júnior – Secretário de Gestão de Pessoas do MGI

José Lopez Feijóo – Secretário de Relações de Trabalho do MGI

Juliana Almeida – Leading Expert do Projeto “Liderando Estrategicamente com People Analytics”

Juliana Legentil – Servidora Pública da Diretoria de Inovação da SEGES/MGI

Juliana Loureiro – Servidora Pública da Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da SGP/MGI SGP/MGI

Luciana Vieira – Servidora Pública da Diretoria de Inovação da SEGES/MGI

Maria Aparecida Chagas Ferreira - Diretora de Provimento e Movimentação de Pessoal

Mariano Lafuente - Presidente do Banco Interamericano de Desenvolvimento

Marilene Ferrari Lucas Alves Filha - Secretária Adjunta de Relações de Trabalho

Mirian Bittencourt – Diretora do Observatório de Pessoal do Governo Federal

Priscila Aquino - Coordenadora-Geral de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da SGP/MGI SGP/MGI

Priscila Oliveira – Servidora Pública da Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da SGP/MGI SGP/MGI

Rafael Rodrigues Viegas, professor do Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas (FGV EASP), pesquisador CEAPG (FGV EASP) e INCT QualiGov.

Regina Coeli Camargos - Secretária Adjunta de Gestão de Pessoas

Roberto Pojo – Secretário de Gestão e Inovação

Ronaldo Coutinho Garcia – Técnico de Planejamento e Pesquisa aposentado do Ipea

Samanta Bravim Eurich – Coordenadora-Geral na SGP/MGI

Silmara Ribeiro dos Santos - Chefe Substituta da Divisão de Gestão e Desempenho de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Talitha Pedrosa – Coordenadora do ConectaGente na SGP/MGI

Thaís Brito – Servidora Pública da Diretoria de Inovação da SEGES/MGI

Valdevino Siqueira Campos Neto – atualmente é Coordenador-Geral de Transformação Digital em Gestão de Pessoas da SGP/MGI

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

Gestão de pessoas em ação [recurso eletrônico] / Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Secretaria de Gestão de Pessoas. -- v.2 (out. 2024). Brasília: Secretaria de Gestão de Pessoas/MGI, 2024 - v.: il. Irregular.

1. Gestão de pessoas. 2. Setor público – Administração de pessoal. 3. Servidor público – Competência. 4. Avaliação de desempenho. 5. Qualificação Profissional. 6. Desenvolvimento organizacional. I. Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

CDU - 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca SRA-MGI/MG

Sumário

Apresentação: Gestão de Pessoas e Vocação: pertencimento, reconhecimento e valorização da função pública	04
1. ConectaGente: a gestão de pessoas em rede no governo federal	08
2. People Analytics: rumo a uma abordagem estratégica da gestão de pessoas para o serviço público brasileiro	12
3. Diagnóstico Institucional do Serviço Público na América Latina: Brasil 2024	17
4. Riscos e Rupturas em caso de Fragilização do RJU como regime dominante de contratação no setor público brasileiro	20
5. Retomada do Planejamento é Fundamental para a Democracia	30
6. Formatos Organizacionais, Carreiras e Capacidades Estatais	33
7. Reforma Administrativa em Ação: carreiras públicas e desenvolvimento	41
8. Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na Administração Pública Federal	44
9. Corporativismo e a Gestão do Fundo Público: desafios para a governança democrática	51
10. PGD: mudando o paradigma do controle de frequência para uma gestão por resultados	58
11. A participação das Mulheres no Concurso Público Nacional Unificado	62
12. Regulamentação do Estágio Probatório: novo marco na gestão de pessoas no serviço público federal brasileiro	65
13. Transformação Digital Pública na Gestão de Pessoas: o caso SouGov.br	69

Apresentação:

Gestão de Pessoas e Vocação: pertencimento, reconhecimento e valorização da função pública

[Publicado em 24-11-2023](#)



No momento em que comemoramos mais um dia do servidor/servidora público, precisamos retomar e reforçar alguns valores fundamentais dessa atividade profissional. A atuação no setor público deve, idealmente, estar motivada por atributos pessoais ligados à vocação à esfera pública e desejo de prestar serviços à população, como forma de viabilizar ou aperfeiçoar o atendimento estatal/público à coletividade. Além disso, trabalhar para o Estado – mas sempre a serviço da sociedade – implica em entender que este é o principal ente criado historicamente pela humanidade a pautar a sua atuação a partir de uma visão de longo prazo para o desenvolvimento nacional, tendo as perspectivas macroeconômica, macrosocial e territorial como guias, bem como a produção de valor social de sentido não monetário como paradigma.

Por estas e outras razões, a gestão de pessoas no serviço público é um processo complexo e dinâmico, afinal, servidores e servidoras que nele ingressam por meio de

concursos têm, em tese, um horizonte laboral de mais de 30 anos pela frente.

Por isso, é fundamental desenvolver uma visão sistêmica – estratégica e integrada – sobre a gestão de pessoas e as relações de trabalho a partir da ideia de ciclo laboral. Essa ideia, sintetizada na figura abaixo, oferece uma visão panorâmica e articulada entre fases e dimensões desse ciclo, desde o ingresso até a aposentadoria.

A imagem abaixo nos diz que a gestão de pessoas no serviço público, da perspectiva do ciclo laboral, permite interconectar e interpretar todas as fases e dimensões da vida profissional dos servidores e servidoras ao longo do tempo, visando a solucionar problemas existentes em cada uma delas. Além disso, permite identificar os diversos tipos de regramentos (decretos, projetos de lei, portarias e instruções normativas) pertinentes a cada fase, bem como suas formas de implementação, e por meio disso, avaliar sua eficácia e efetividade do ponto de vista do funcionamento da máquina pública.

CICLO DE VIDA LABORAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS NO BRASIL

PRINCÍPIOS

DEMOCRACIA

DIVERSIDADE

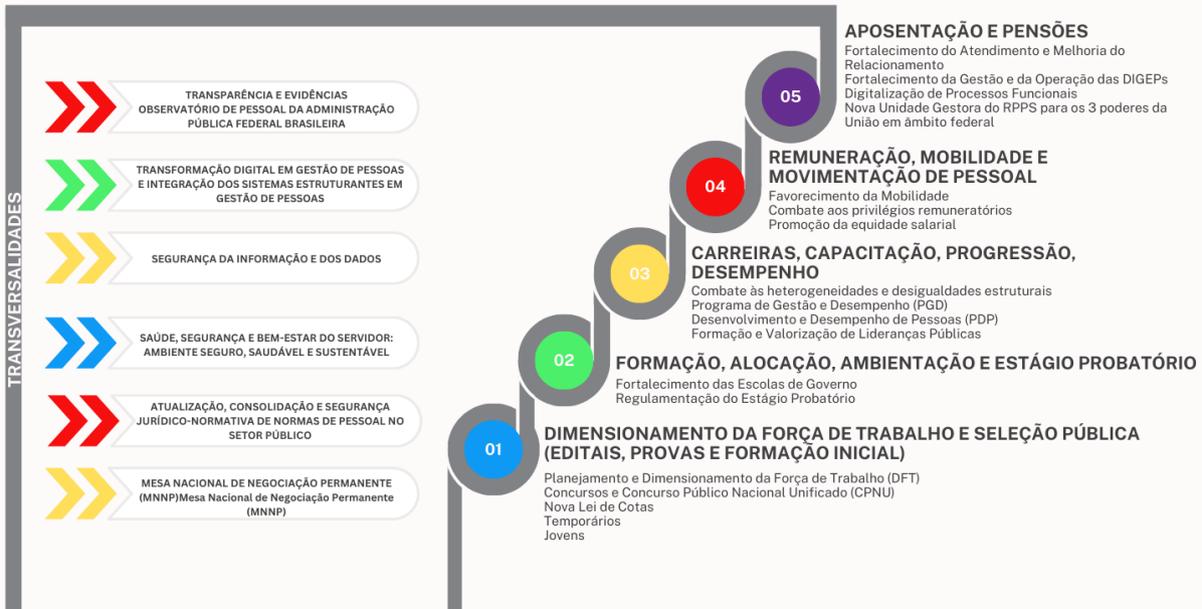
ESTABILIDADE

EQUIDADE

CAPACITAÇÃO

COOPERAÇÃO

AUTONOMIA SINDICAL



O concurso é a primeira etapa do ciclo laboral no serviço público. Trata-se de um momento extremamente importante para o sucesso de qualquer projeto de desenvolvimento com inclusão social, promoção da diversidade e redução das desigualdades. Por essa razão, e considerando que os ingressantes no Regime Jurídico Único (RJU) passarão muitos anos na administração pública federal, é crucial avaliar o atual formato legal dos concursos e indicar possíveis aperfeiçoamentos, visando a valorização dos servidores e servidoras, a profissionalização contínua da função pública e uma maior aderência entre os perfis sociais, demográficos e territoriais da população àqueles dos futuros servidores e servidoras.

Entre a primeira e a segunda fases do ciclo laboral é importante desenvolver uma cultura e métodos mais eficientes de planejamento e dimensionamento da força de trabalho. É preciso transitar da atual passividade e reatividade diante das demandas dos diversos órgãos do Estado, para um formato mais racional, harmônico e tempestivo de identificação das reais necessidades de preenchimento de vagas, visando ao bom funcionamento dos órgãos e ao atendimento das prioridades das políticas públicas e da população.

A alocação inicial, a ambientação nos locais de trabalho e o acompanhamento adequado do estágio probatório obrigatório são etapas interligadas que raramente se conectam ou são consideradas

importantes pela maioria dos órgãos públicos federais. Entender e mudar essa realidade exige identificar e avaliar as respectivas legislações que tratam desses temas, bem como situá-las em seus respectivos contextos institucionais e culturais mais amplos, visando a promoção de mudanças mais efetivas.

A terceira fase é a mais longa e complexa do ciclo laboral. Ao ingressar em cargos ou carreiras, servidores e servidoras percorrem uma extensa trajetória até a aposentadoria. Por isso, os maiores desafios estão relacionados a essa fase, na medida em que o cerne de uma reforma administrativa infraconstitucional e incremental consiste em identificar e enfrentar uma multiplicidade de temas e problemas, que tendem a ser tantos e tão intrincados quanto o número de cargos e carreiras existentes.

Simultaneamente, é preciso relacionar esses aspectos às estratégias de capacitação dos servidores e servidoras ao longo de suas trajetórias profissionais, bem como às possíveis correlações entre isso e a gestão de desempenho praticada no setor público federal, inclusive no que se refere às suas lideranças. Apesar da capacitação, do desenvolvimento profissional e do desempenho organizacional estarem fortemente correlacionados entre si, existe, infelizmente, uma ênfase sobre o desempenho individual dos servidores

e servidoras. Mas esse tema deveria ser tratado de forma desvinculada de iniciativas que pretendem criar incentivos pecuniários para estimular o desempenho dos servidores e servidoras ou estabelecer punições para aqueles e aquelas que não alcançam determinados parâmetros de comportamento.

Em síntese, dada a amplitude e a complexidade dos temas presentes nessa fase do ciclo laboral, é necessário pensar em ao menos três grandes dimensões, diretamente correlacionadas aos objetivos do pertencimento e do reconhecimento dos servidores e servidoras, a saber:

- i) o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira;
- ii) a formação, qualificação e a gestão do desempenho de pessoas e organizações;
- iii) políticas de remuneração adequadas, previsíveis e isonômicas entre funções com atributos, competências e complexidades similares.

A fase que encerra o ciclo laboral é regulamentada por uma vasta legislação que dispõe sobre as regras e condições de acesso às aposentadorias e pensões no âmbito do RPPS, e que precisam de aperfeiçoamentos constantes ao longo do tempo, em linha com a garantia de direitos e a valorização dos servidores e servidoras públicas.

Tudo somado, para levar a cabo mudanças que de fato impactem positivamente o desempenho individual e institucional do Estado no Brasil, é preciso que as mudanças propostas estejam alinhadas a pelo menos sete princípios organizativos, que também são objetivos fundamentais da República para o setor público brasileiro. São eles:

i. Democracia

a democracia enquanto valor político e forma de governo mais adequada à obtenção de consensos duradouros e mais aderentes à realidade socioeconômica do país;

ii. Promoção da diversidade social

a promoção da diversidade social como fator de convergência entre o perfil da população brasileira e o da força de trabalho no setor público;

iii. Estabilidade na ocupação

a estabilidade na ocupação, idealmente conquistada por critérios meritocráticos num ambiente de maior homogeneidade econômica, republicanismo e democracia social, visando a proteção contra assédios e arbitrariedades – inclusive político-partidárias – cometidas pelo Estado-empregador;

iv. Remuneração adequada

a remuneração adequada, isonômica e previsível ao longo do ciclo laboral;

v. Incentivo permanente à capacitação

o incentivo permanente à escolarização, à qualificação e à capacitação de alto nível desde o ingresso dos servidores e servidoras nos respectivos cargos e órgãos;

vi. Cooperação, em vez de competição

a cooperação interpessoal no interior dos órgãos e entre eles – em vez de competição – como critério de atuação e método primordial de trabalho no setor público;

vii. Liberdade de representação

a liberdade de organização, representação e a autonomia sindical.

Esses princípios se relacionam a uma ou mais fases e dimensões do ciclo laboral, sendo condição primordial para a construção e aplicação de uma visão sistêmica e articulada da gestão de pessoas e das relações de trabalho no serviço público federal brasileiro.

Que as comemorações desse dia 28 de outubro permitam, portanto, reflexões mais positivas e promissoras acerca dos papéis institucionais que o Estado brasileiro precisa desempenhar no país, tendo como centro de ativação a presença e atuação dos servidores e servidoras no cenário nacional.

1. ConectaGente: a gestão de pessoas em rede no governo federal

Publicado em 23/04/2024



Potencializar a atuação da Gestão de Pessoas no Governo Federal para mais de 1.300.000 servidores, aposentados e pensionistas é um dos desafios permanentes da administração pública. Uma das formas de se fazer isso consiste em construir e alimentar redes digitais e interações presenciais, envolvendo profissionais das áreas de gestão de pessoas lotados nos cerca de 200 órgãos da administração federal, de modo que ambientes sãos, seguros, saudáveis, sustentáveis possam ser a regra e não a exceção do cotidiano laboral dessas pessoas e dos servidores e demais colaboradores sob sua orientação.

É com este propósito que se idealizou o ConectaGente em 2019, por iniciativa de servidoras da Secretaria de Gestão de Pessoas, um instrumento de gestão em rede que visa à integração, comunicação, relacionamento e conexão entre o Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e seus correspondentes Órgãos Setoriais e Seccionais. O ConectaGente tem como potencial trans-

formar a cultura de gestão de pessoas, valorizando o profissional que cuida dos servidores e servidoras por meio de uma gestão humanizada, orientada a entregar mais e melhores serviços aos cidadãos e cidadãs do país. Tendo como valores a empatia, a inovação e a gestão colaborativa, o ConectaGente busca dar materialidade a essa abordagem, contribuindo para uma administração pública mais eficaz e alinhada com as necessidades da sociedade.

Para conhecer a magnitude deste trabalho, é importante uma breve explicação do que é o SIPEC desde sua constituição. O SIPEC é um sistema estruturante que engloba todas as unidades de gestão de pessoas da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional ([Decreto nº 67.326/1970](#)). Para que este sistema funcione de maneira eficaz foi criada uma estrutura hierárquica definida pelo [Decreto nº 93.215/1986](#), composta por: i) Órgão Central: Secretarias de Gestão de Pessoas e de Relações de Trabalho do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos; ii) Órgãos Setoriais: unidades titulares de gestão de pessoas nos Ministérios,

Agências Reguladoras e demais órgãos definidos em lei; iii) Órgãos Seccionais: unidades de Gestão de Pessoas dos órgãos vinculados aos setoriais; e iv) Órgãos Correlatos: unidades administrativas que exercem atividades relacionadas ao SIPEC em órgãos ou entidades mesmo sem serem nem órgão setorial nem seccional.

Tudo somado, estima-se que a Rede SIPEC envolva mais de 20.000 servidoras e servidores atuando em gestão de pessoas, em mais de 200 Órgãos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Executivo Federal, responsáveis por gerir mais de 1.300.000 servidores, aposentados e pensionistas. Esse sistema gere todo o ciclo laboral dos servidores, desde seu ingresso até a sua aposentação, além dos pensionistas. Daí que uma das missões primordiais do ConectaGente seja empreender ações para fortalecer a identidade da rede, reforçar competências normativas e melhorar a integração e a comunicação mútua entre os membros da rede, fazendo fluir as informações necessárias.

Os gestores de pessoal dos Órgãos Setoriais e Seccionais do Poder Executivo Federal compartilham necessidades, desafios, conhecimentos, soluções e boas práticas nas comunidades do ConectaGente, o que

torna a gestão de pessoas mais efetiva – e afetiva. Por sua vez, o Órgão Central do SIPEC, ao ampliar a comunicação com esses gestores, obtém uma representação dinâmica do cenário operacional, utilizando-a como subsídio para aprimorar as diretrizes de pessoal. A interação entre esses elementos resulta em melhorias contínuas, coletivas, cumulativas e colaborativas nas políticas e práticas de pessoal, fortalecendo a eficiência, a eficácia e a efetividade da administração pública federal brasileira. Baseada em formas de comunicação ágil e democrática, o ConectaGente torna a rede mais flexível e amistosa, a partir de uma estrutura relacional diferente da estrutura hierárquica e rígida que emana da norma, por onde os atores atuam com interdependência de maneira que uma ação de uma entidade afete positivamente uma outra na rede.

Na prática, a participação mais coesa da Rede SIPEC permite que os gestores interajam e troquem experiências do dia-a-dia, atuando em colaboração para compartilhar ações exitosas na implementação de políticas públicas e práticas de gestão de pessoas, proporcionando soluções conjuntas para superar desafios que surgem na aplicação ou interpretação das normas e na operação dos siste-

“ A participação mais coesa da Rede SIPEC permite que os gestores interajam e troquem experiências do dia-a-dia, atuando em colaboração para compartilhar ações exitosas ”

mas. As informações compartilhadas apoiam ações dos Órgãos do SIPEC para elaboração ou aperfeiçoamentos da legislação, evolução e desenvolvimento de sistemas e direcionamento de políticas e diretrizes na condução da gestão de pessoas em âmbito federal.

Em suma: conectar os servidores que fazem a gestão de pessoas do Executivo Federal transforma qualitativamente para melhor a gestão de pessoas na Administração Pública Federal, pois se vale da experiência dos seus membros e impacta na geração de valor público e na melhoria da prestação de serviços de qualidade aos seus distintos públicos. Para tanto, os eixos principais de atuação do ConectaGente podem ser assim resumidos:

Valorização dos profissionais de gestão de pessoas e da Rede SIPEC

Os servidores públicos que realizam o seu trabalho no dia-a-dia são os responsáveis pela melhoria da vida da cidadã e do cidadão brasileiro. A melhoria da experiência de trabalho dos servidores é um problema complexo e exige soluções integradas. Uma dessas ações começa na Secretaria de Gestão de Pessoas e na Secretaria de Relações de Trabalho, de onde partem as diretrizes e normativos estruturantes do sistema de gestão de pessoas que atravessam a administração pública federal.

Desta feita, valorizar e profissionalizar a gestão de pessoas é um compromisso cen-

tral. Isso é realizado por meio da promoção de redes de cooperação, compartilhamento de boas práticas e gestão colaborativa. Reconhecer boas práticas das unidades de gestão de pessoas e apresentá-las nos espaços de compartilhamento é uma das maneiras de reconhecimento e valorização desse trabalho.

Comunicação ágil e democrática

A comunicação ágil e democrática é a base para o fortalecimento das políticas de gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Isso se dá com acesso equitativo à informação, a participação ativa dos gestores de pessoal, a transparência de informações que são necessárias para a tomada de decisões e a pluralidade de fontes com a representação mais ampla das diferentes perspectivas dos atores.

Para tanto, a divulgação de mensagens rápidas de amplo interesse, a análise de dúvidas recorrentes dos Órgãos, a divulgação de informações relevantes e a realização de encontros, eventos, plantões de dúvidas etc. permite que a informação chegue a quem precisa com brevidade. Os espaços de interação permitem que as informações fluam sem entraves, garantindo, cada vez mais, que todas as partes envolvidas estejam alinhadas com as diretrizes e estratégias da gestão de pessoas do Órgão Central. Da mesma maneira, a troca de informações em tempo real contribui para decisões mais ágeis em todos os níveis da organização.

Relacionamento e integração em rede

O Órgão Central do SIPEC, por meio do ConectaGente, fomenta a atuação em rede e o relacionamento institucional intra e inter redes. A partir da interação com a rede incentiva-se a promoção da análise estratégica e da gestão de riscos e crises quando da formulação de normativos e desenvolvimento de sistemas. A ideia é que as políticas de gestão de pessoas estejam alinhadas à realidade diária do gestor de pessoal e que ele se sinta representado e mais propenso e alinhado na implementação das melhores práticas

É importante destacar que toda a atuação do ConectaGente precisa de um conjunto forte de parceiros, colaboradores e voluntários. Neste sentido, o ConectaGente interage com outras redes formalmente constituídas, tais como as redes Forgepe-Andifes, Forgepe-Conif, o Fórum das Agências Reguladoras, GPInterpoderes e TransformaGov, dentre outras em construção.

Inovação e aprendizado institucional

A ampla gama de competências, diversidades e contextos divergentes dentro do ConectaGente propicia o desenvolvimento de práticas inovadoras de pessoal, aprimorando os processos internos da administração e o desenvolvimento de pessoas. A presença de indivíduos de diferentes áreas e experiências variadas traz perspectivas únicas, favorecendo a troca de ideias inovadoras e impulsionando o aprendizado mútuo e a criatividade.

A conexão entre essas pessoas facilita não apenas a troca de experiências bem-sucedidas, mas também a aprendizagem contínua. O ConectaGente é um ambiente propício para o compartilhamento de boas práticas, impulsionando uma cultura de colaboração e inspirando os servidores a implementar abordagens inovadoras em suas atividades diárias. Quando a conexão é fortalecida, a colaboração torna-se mais efetiva, resultando em uma troca de ideias mais rica, soluções mais criativas e um trabalho em equipe mais coeso.

Em suma: o ConectaGente é um reflexo do compromisso da SGP e SRT em liderar a transformação da cultura de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal. Seu propósito é claro: valorizar o profissional de gestão de pessoas e promover uma gestão humanizada em todos os órgãos e entes integrantes do SIPEC.

O ConectaGente é um elemento crucial na Rede SIPEC, que entende que servidores bem-informados, engajados e apoiados tendem a ser mais motivados e produtivos. Além disso, essa melhoria na gestão de pessoas se traduz em entregas de valor público mais eficazes e eficientes, beneficiando a sociedade como um todo. Através dessa rede de governança, é possível construir um ambiente de colaboração que impulsiona a inovação e o aprendizado, beneficiando tanto os servidores quanto a população que eles atendem.

2. People Analytics: rumo a uma abordagem estratégica da gestão de pessoas para o serviço público brasileiro

Publicado em 06/08/2024



Pessoas são o recurso mais valioso, raro, difícil de imitar e de substituir em uma organização. Por mais que tradicionalmente as organizações tenham maior facilidade de investir em tecnologias, processos e infraestrutura, o que garante resultados corporativos diferenciados é o investimento multinível em pessoas. Essa lógica se aplica levando em consideração, principalmente, a natureza do vínculo dos servidores com o serviço público, já que a imensa maioria tem estabilidade e o investimento nessas pessoas tem potencial escalável em termos de aprendizados e resultados.

Entretanto, historicamente, a gestão de pessoas, por ter baixa maturidade estratégica e analítica, implementa ações que são fragmentadas em amplitude e em profundidade. As práticas de gestão de pessoas no Brasil ainda estão defasadas quando consideramos os avanços mundiais na área. Majoritariamente, as unidades de RH no nosso país dedicam-se a atividades de

manutenção de funções básicas de pessoal, tais como pagamento, aposentadoria, contratação, férias e outros direitos trabalhistas. Mas, infelizmente, esse foco restritamente operacional negligencia demandas tão importantes quanto a saúde mental, a realização profissional, a retenção de talentos e a segurança psicológica.

No cenário mundial, o RH estratégico já se encontra ultrapassado e a gestão de pessoas vem sendo orientada por evidências científicas por meio da implementação da moderna abordagem de *People Analytics*. Essa abordagem tem sido adotada porque comprova que investir em pessoas traz resultados sustentáveis às organizações e alavanca a promoção de uma cultura organizacional que toma decisões com base em evidências, centrada nas vocações e necessidades das pessoas.

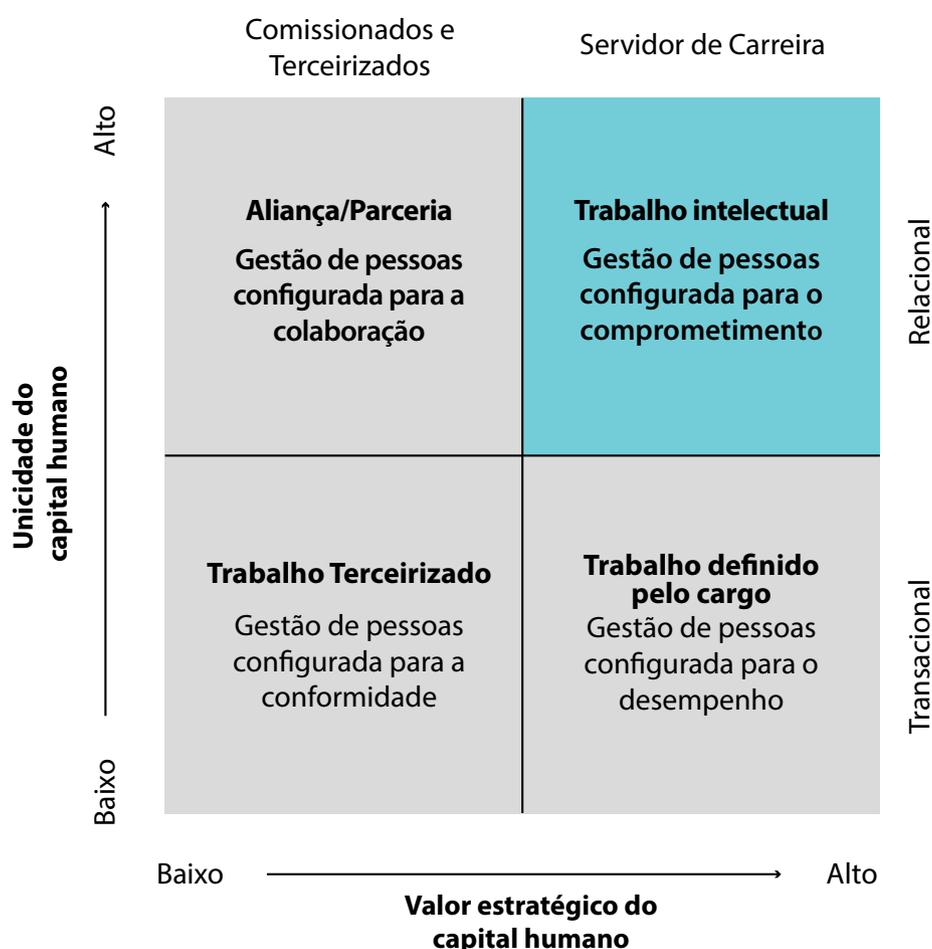
Assim, a organização se torna ao mesmo tempo mais analítica e mais humana. O aumento do interesse em *People Analytics* marca um ponto de amadurecimen-

to da gestão de pessoas para além do RH estratégico, na medida em que trabalha para aumentar os resultados finalísticos das organizações, ao mesmo tempo que a qualidade de vida no trabalho dos seus servidores. Deste modo, a abordagem *People Analytics* fundamenta-se no desenvolvimento de uma mentalidade sistêmica, integrada, estratégica e analítica que pro-

pulsiona mudanças culturais e organizacionais intencionais nos locais de trabalho.

Essa é uma abordagem científica aplicada, que reconhece o valor único dos empregados e seu valor estratégico adotando uma lógica relacional e uma orientação de gestão de pessoas que se compromete, simultaneamente, com os servidores e com os resultados organizacionais.

Figura 1- Capital Humano, tipos de vínculo, relacionamentos e configurações de RH.



Fonte: (Lepak & Snell, 1999 - adaptado)¹

1. David P. Lepak and Scott A. Snell. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. In: The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1 (Jan., 1999), pp. 31-48 Published by: Academy of Management. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/259035>.

Desta maneira, uma das contribuições da abordagem centrada em *People Analytics*, quando aplicada transversalmente na organização, é o aumento da maturidade analítica e um fortalecimento da cultura organizacional orientada para pessoas a partir de uma visão que considera todas as fases do ciclo de vida laboral do empregado e sua conexão integrada com os diversos níveis que com ele se conectam e que o influenciam. A aplicação dessa abordagem de maneira ampliada permite diminuir a fragmentação vertical e a fragmentação horizontal comumente observadas na gestão de pessoas tradicional. A partir de uma visão sistêmica e integrada podemos entender que cada função da gestão de pessoas está associada a uma parte do ciclo de vida laboral do servidor.

Para tanto, *People Analytics* tem por base o uso sistemático de dados coletados por meio de metodologias científicas em modelos de análise que relacionam indicadores de pessoas (engajamento, saúde mental, liderança) e indicadores oriundos de uma variedade de dados coletados e arquivados por organizações. Fornece subsídio estratégico para a tomada de decisões e para a implementação de planos de ação de alto impacto e de alto valor para servidores, líderes e a própria sociedade. Com a implementação da abordagem *People Analytics*, a maturidade da gestão de pessoas apresenta um salto significativo e rompe a barreira que a mantinha presa a ações meramente burocráticas ou rotinei-

ras com baixo impacto percebido por pares, líderes e servidores. O amadurecimento contínuo, colaborativo e cumulativo da mentalidade analítica permite o desenvolvimento mais robusto de medidas e de análises, propiciando impacto estratégico, mudança cultural organizacional, identificação e acompanhamento de indicadores-chaves para a proposição mais assertiva de ações de melhoria no ambiente de trabalho e na própria gestão de pessoas.

Mas quais são os pilares para atingir esse resultado?

- i. Desenvolvimento de mentalidade orientada por evidências e centrada nas pessoas;
- ii. Uso do método científico para indicadores e análise dos dados;
- iii. Desenho de estratégias alinhadas à cultura;
- iv. Tornar acessível os resultados a todos os stakeholders independentemente do nível hierárquico e função de atuação; e
- v. Implementação continuada com monitoramento de resultados das ações.

É importante frisar a relevância de centrar em pessoas para respeitar a ética, a confidencialidade e o bem estar, porque a abordagem que propomos aqui se opõe veementemente ao uso mercadológico direcionado ao monitoramento detalhado de empregados (quantidade de cliques no teclado, tempo de bloqueio de tela, tempo

no cafezinho, quantidade de e-mails enviados), estratégias essas que na verdade suprimem a autonomia das pessoas e impacta negativamente no aumento de adoecimento e turnover.

De modo oposto, a abordagem *People Analytics* se tornou ainda mais relevante principalmente no pós-pandemia, pois as questões mais desafiadoras do contexto organizacional estão relacionadas às pessoas, por exemplo: como responder ao aumento de casos de burnout? Qual o melhor modelo e como gerir o trabalho remoto? A liderança que temos hoje está adequada para promover resultados sustentáveis, ou seja, servidores são, saudáveis e produtivos? A força de trabalho está adequada para os desafios atuais e

vindouros? Como trabalhar os valores para promover uma cultura no serviço público que seja sustentável para o servidor e efetiva para gestores e na percepção da sociedade?

Por um lado, a gestão de pessoas que temos hoje não está preparada para responder a esses desafios de maneira efetiva. Assim, faz-se necessária uma compreensão mais acurada acerca das variáveis centradas nas pessoas, assim como a melhor forma de me-

di-las. Por mais que pensemos que fenômenos como liderança ou clima organizacional sejam auto evidentes, basta ver uma discussão sobre como liderar ou o que é clima organizacional para entender que não o são.

Por outro lado, é importante desenvolver líderes estrategicamente com *People Analytics*. Bons técnicos são alçados à liderança com pouco ou nenhum desenvolvimento de suas

competências com pessoas (soft-skills). E líderes formam a cultura, pois na alta liderança decidem quais as prioridades organizacionais, guiando a percepção de quais comportamentos são desejáveis e premiados e quais não são. Além disso, junto à equipe, determinam a orientação do que é visto como relevante e qual a forma de atingir os resultados desejados.

Assim, *People Analytics* lança mão de conhecimentos e métodos científicos que promovem o alinhamento do entendimento que temos dos fenômenos organizacionais, como mensurá-los e que ações podemos implementar a partir das análises realizadas e do acompanhamento dos dados. A mensuração de fenômenos psicológicos deve ocorrer por meio de questionários desenvolvidos e validados psicometricamente para garantir

“
**A abordagem
People Analytics
fornece orientações
para estruturar políticas
e práticas confiáveis,
para conectar e alinhar
diferentes projetos
estratégicos... e gerar
resultados duradouros -
tanto corporativos como
de bem-estar laboral
e psíquico-social dos
servidores.**
”



precisão e confiabilidade. Quanto aos dados, eles devem ser analisados de maneira agregada para identificar tendências e padrões relevantes, e nunca para apontar respostas ou análises individualizadas, cuja consequência seria a promoção do monitoramento e do controle bio/psíquico/social, que na realidade faz diminuir as capacidades das pessoas e afeta a sua segurança psicológica, autonomia, bem-estar, confiança, engajamento, aumentando efeitos indesejados como turnover, burnout etc.

Em suma, a abordagem *People Analytics* fornece orientações para estruturar políticas e práticas confiáveis, para conectar e alinhar diferentes projetos estratégicos, garantindo sustentabilidade e maior retorno sobre os investimentos públicos, com métricas para acompanhar seus resultados com indicadores e para gerar resultados duradouros – tanto corporativos como de bem estar laboral e psíquico-social aos servidores. Assim, é possível conectar ações para alcançar um impacto mais profundo e é possível tam-

bém ter um elemento de conexão comum para diferentes projetos, conferindo maiores chances de continuidade e mudança permanente no amadurecimento da mentalidade e engajamento das pessoas.

Esse futuro já chegou, mas não está homogeneamente distribuído. Além disso, o mercado se aproveita dessa inovação para oferecer ferramentas rasas (como dashboards, cursos de linguagens de programação e inteligência artificial). Investir em ações a partir da lógica da fragmentação (que aqui propomos superar com educação, aplicação sistêmica de amadurecimento de mentalidade e cultura, e desenho de uma visão sistêmica, integrada e estratégica de gestão de pessoas para a organização como um todo) está fadada a repetir erros estratégicos ao acreditar que modismos gerencialistas vão consolidar as mudanças de modo rápido, fácil ou barato. São novos tempos que precisam de um alinhamento profundo e ações consistentes em multiáreas para se estabelecer com excelência.

3. Diagnóstico Institucional do Serviço Público na América Latina: Brasil 2024

Publicado em março de 2024



O relatório “Diagnóstico institucional do serviço público na América Latina: Brasil 2024” examina a situação atual do serviço público do governo federal, comparando os avanços desde o relatório base publicado em 2014. O estudo utiliza a metodologia estabelecida em 2002, seguindo as boas práticas descritas na Carta Ibero-Americana da Função Pública. Sendo a terceira edição do trabalho feita no país (a primeira foi em 2004), trata-se do estudo contínuo com maior abrangência temporal desenvolvido no país sobre o tema.

Baseado em entrevistas com funcionários públicos e especialistas, a nova edição do relatório valeu-se também dos grandes avanços ocorridos na academia e na disponibilização de dados sobre o tema. Dessa forma, foi possível desenvolver um estudo que consolidou diversas informações e análises recentes, possibilitando conclusões mais detalhadas. Outro ponto de destaque é que a metodologia seguida subdivide o serviço público em 8 subsistemas, o que facilita o entendimento de políticas de recursos humanos específicas.

Juntos, esses pontos proporcionam aos seus leitores uma avaliação crítica, fundamental para a modernização da administração pública brasileira.

A seguir, é apresentado um breve resumo das análises do trabalho, visando sintetizar suas principais conclusões.

Principais Avanços do Serviço Público Brasileiro

Desde a última avaliação em 2014, o serviço público brasileiro tem mostrado uma melhoria geral, com o índice agregado subindo de 63 para 68 pontos, posicionando-se acima da média regional, atrás apenas do Chile. Os principais avanços identificados no diagnóstico incluem:

- i. Planejamento de Recursos Humanos:** Houve um desenvolvimento significativo na implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), com 61 órgãos já adotando essa metodologia. A capacitação dos quadros também avançou, com foco crescente em carreiras de nível superior, e a extinção de diversos cargos de nível fundamental e médio;

ii. Gestão de Desempenho: Foi introduzido o Programa de Gestão de Desempenho (PGD), que permitiu uma avaliação de desempenho mais fiel e baseada em resultados. Este modelo superou as limitações dos sistemas de avaliação anteriores, que muitas vezes resultavam em avaliações apenas formais, sem real impacto na melhoria de desempenho;

iii. Gestão do Desenvolvimento: A criação da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) trouxe uma abordagem mais estruturada para o desenvolvimento profissional, substituindo planos difusos por estratégias baseadas em diagnósticos e formação contínua. Isso inclui a atuação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) na coordenação de programas de capacitação;

iv. Gestão das Relações Humanas: A primeira pesquisa de clima organizacional abrangendo todo o Executivo Federal foi realizada em 2020, levando ao desenvolvimento de treinamentos específicos para melhorar a performance em áreas identificadas com baixa satisfação;

v. Capacidade de Gestão de Pessoas: O programa TransformaGov foi fundamental na modernização da gestão pública, focando na centralização de responsabilidades e apoio à moder-

nização de processos de gestão de pessoas. Isso inclui a implementação de um sistema de apoio ao dimensionamento da força de trabalho e ao desenvolvimento de pessoal.

Desafios Persistentes

Apesar dos avanços, o relatório identifica desafios críticos que continuam a limitar a efetividade e a profissionalização do serviço público brasileiro:

i. Organização do Trabalho: Ainda falta um modelo unificado de classificação e hierarquização de cargos, o que resulta em disparidades salariais e de funções. Essa ausência gera impactos inclusive na motivação dos servidores, conforme demonstrado por pesquisas recentes;

ii. Gestão do Emprego: A ocupação de cargos de direção ainda ocorre majoritariamente por meio de indicações livres, sem um processo de seleção estruturado. As tentativas de regulamentar o desligamento por desempenho insuficiente, uma previsão constitucional desde 1998, ainda não foram implementadas;

iii. Gestão da Compensação: Os cargos de liderança contam com remunerações menores do que o de muitas das principais carreiras e em relação ao próprio mercado, o que os tornaram menos atrativos em

termos salariais. Além disso, as diferenças salariais entre homens e mulheres e entre diferentes grupos raciais permanecem notáveis, evidenciando uma falta de equidade interna.

Conclusões e Recomendações

O diagnóstico conclui que o serviço público brasileiro, apesar de estar à frente de muitos países da região em termos de profissionalização e mérito, ainda enfrenta barreiras significativas para alcançar uma gestão totalmente eficiente e equitativa. Algumas das recomendações para superar esses desafios incluem:

- i. Padronização e Simplificação de Carreiras:** A criação de um sistema de classificação de cargos mais claro e unificado poderia ajudar a reduzir as desigualdades salariais e melhorar a mobilidade dentro do serviço público;
- ii. Profissionalização da Gestão de Cargos de Direção:** Adotar processos seletivos abertos e universais para cargos de liderança pode aumentar a transparência e reduzir a politização das nomeações;
- iii. Melhoria na Gestão de Desempenho e Compensação:** Desenvolver uma estrutura de avaliação de desempenho integrada e confiável, vin-

culada a políticas de compensação justas, que reflitam de maneira mais precisa as responsabilidades e a complexidade dos cargos;

- iv. Promoção da Diversidade e Inclusão:** Implementar políticas ativas para aumentar a representação de grupos sub-representados, tanto em termos de gênero quanto de raça, no serviço público, garantindo equidade e justiça nas oportunidades de emprego e promoção;
- v. Fortalecimento da Capacidade de Gestão de Pessoas:** Aumentar a capacidade estratégica das unidades de recursos humanos, com ênfase na formação de gestores capazes de implementar e sustentar reformas de modernização da gestão pública.

São também apontadas algumas práticas exitosas de outros países em contextos próximos ao brasileiro. Para avanços nos cargos de direção, são indicadas a experiência clássica do sistema de alta direção do Chile e de iniciativas próximas do Peru. Em relação à reestruturação das carreiras, é destacada a experiência da reforma em curso do governo uruguaio. Portugal também é apontado como exemplo positivo na gestão do quadro de pessoal que passou a ser feita pelo orçamento.

4. Riscos e Rupturas em caso de Fragilização do RJU como regime dominante de contratação no setor público brasileiro

Publicado em 20/09/2024



De acordo com a Constituição Federal de 1988, *“A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas”* (CF-1988, art. 39).

No entanto, dez anos depois de sua promulgação, em meio à reforma administrativa gerencialista proposta pelo governo FHC, a EC 19/1998 pretendeu implementar os fundamentos de um Projeto Neoliberal e de Estado Mínimo no Brasil, através:

- i) da privatização do aparato produtivo estatal;
- ii) da terceirização de atividades não essenciais ou típicas de Estado; e
- iii) da flexibilização das formas de contratação e demissão, bem como das condições e relações de trabalho no setor público.

Este último objetivo seria alcançado por meio de proposta de alteração do art. 39 da

CF-1988, que apesar de derrotada em plenário, acabou sendo inculcada na EC 19/1998 de forma indevida, razão pela qual partidos políticos de oposição à época (PT, PDT, PCdoB e PSB) impetraram a Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 2.135/2000. A liminar concedida pelo Supremo Tribunal Federal teve como fundamento a inconstitucionalidade formal do trâmite legislativo, pois a alteração do caput do art. 39 da Constituição teria sido aprovada em apenas um turno na Câmara dos Deputados, quando o § 2º do art. 60 da Carta Magna determina aprovação em dois turnos de cada Casa do Congresso Nacional por, no mínimo, três quintos dos votos.

Nas memórias do formulador e um dos patronos originais da ADI 2135, Luiz Alberto dos Santos assim narra a farsa da EC 19/1998 para o art. 39 da CF-1988:

“Em 18 de agosto de 2021, o STF retomou o julgamento da ADI 2.135, ajuizada em 2000, visando afastar a aplicação da Reforma Administrativa do Governo FHC, promulgada em junho de 1998 na forma

da EC 19/98, por ofensa ao devido processo legislativo definido na Constituição.

Em 2001, o julgamento do pedido de liminar se iniciou com o voto do min. Neri da Silveira, relator, que opinou pela procedência do pedido, quanto à supressão do “caput” do art. 39 da Constituição e a extinção do regime jurídico único para os servidores da administração direta, autárquica e fundacional. O relator acatou os argumentos,

fortemente lastreados em fatos ocorridos durante a tramitação da PEC, que evidenciavam fraude ao processo legislativo: o plenário da Câmara rejeitou a alteração ao “caput” do art. 39, mas, numa manobra “esperta”, o relator elaborou redação para o segundo turno que colocava, como novo caput, o

que era, então, o novo §2º do art. 39.

Na sessão em que foi apresentado esse voto do relator, o então advogado-geral da União, hoje ministro do STF, Gilmar Mendes, além de haver atuado em defesa do texto promulgado, fez, pessoalmente, sustentação oral.

Em 2007, o STF retomou o processo, e concluiu o julgamento da liminar, deferindo a suspensão da quebra do RJU, acatando

o voto do relator. Assim, com eficácia “*ex nunc*”, ou seja, dali para a frente, foi restabelecida a regra original, vedando o regime de emprego público na Administração dos três níveis da Federação. Essa solução, porém, não afeta as empresas estatais, que sempre foram regidas pela CLT.

Em setembro de 2020, a min. Carmen Lucia, nova relatora, proferiu voto pela confirmação da liminar, acolhendo na íntegra

as razões que apontavam o desrespeito à decisão do plenário, que não aprovou o fim da unicidade de regime jurídico.”¹

Ora, passados mais de 30 anos da CF-1988 e mais de 20 anos da ADI 2135, o RJU é hoje o principal regime jurídico de contratação no setor público brasileiro, nas três

esferas da Federação e nos três poderes da União. Nesta condição de regime jurídico largamente dominante no setor público, o RJU é o principal elemento estruturador da forma pela qual o Estado brasileiro se organiza juridicamente e opera administrativamente. Além disso, ele é elemento central de ordem jurídica e administrativa para garantir e preservar as razões (republicanas e democráticas) de Estado, incluindo-

“ RJU - reverter ou relativizar agora esse estatuto jurídico significará introduzir elementos de instabilidade e insegurança num campo de atuação do próprio Estado que já está pacificado e normatizado ”

1. SANTOS, Luiz Alberto dos. A ADI 2.135 e o regime jurídico único: o STF como guardião do devido processo legislativo. In: <https://www.migalhas.com.br/depeso/353065/a-adi-2-135-e-o-regime-juridico-unico>

-se aí a segurança dos servidores públicos frente ao Estado-empregador e o leque de políticas públicas de caráter permanente ou continuado que dele emanam.

Em outras palavras, o RJU é hoje o regime de contratação por meio do qual o Estado consegue garantir e maximizar a estabilidade, a previsibilidade e a continuidade dos serviços públicos à cidadania. E sobretudo por meio da estabilidade funcional relativa que garante aos servidores, introduz elementos de gestão da força de trabalho que permitem, ao longo do tempo e do ciclo de vida laboral dos mesmos, construir trajetórias de segurança profissional, capacitação permanente, profissionalização da burocracia e das funções públicas etc., que, juntos, estão na base dos processos concretos de melhoria do desempenho individual e organizacional no âmbito estatal.

A prova de que o serviço público brasileiro está em rota de profissionalização e busca de mais eficiência, eficácia e efetividade, sobretudo desde a “reforma administrativa” induzida pela CF-1988, é a constatação de que vem mudando para melhor a composição e o perfil demográfico e ocupacional da sua força de trabalho. Não apenas ela tem passado por ciclos periódicos (ainda que insuficientes) de rejuvenescimento, feminilização e capacitação ao longo do ciclo laboral no setor público, como tem se voltado, de modo crescente, para as atividades e funções finalísticas das diversas políticas

públicas. Este fenômeno, por sua vez, vem acompanhado de aumento célere da escolarização dessa força de trabalho, algo que pode ser observado nos três níveis da federação e nas três esferas de poder da União, desde 1986 – para tanto, ver dados do Atlas do Estado no Brasil, IPEA.

Dessa forma, reverter ou relativizar agora esse estatuto jurídico significará introduzir elementos de instabilidade e insegurança num campo de atuação do próprio Estado que já está pacificado e normatizado, há mais de três décadas. A convivência entre regimes jurídicos distintos de contratação (em termos de direitos e deveres) sempre foi – e continuaria sendo – prejudicial para as relações de trabalho entre servidores e entre estes e o próprio ente público, o Estado.

Não obstante, é claro que se deveria pensar e caminhar para uma situação na qual atividades ligadas a *necessidades temporárias e específicas*, bem como atividades de *apoio administrativo auxiliar*, pudessem ser contratadas diretamente pelo regime celetista, mas jamais as atividades ligadas à preservação e valorização das funções públicas estratégicas setoriais de cada órgão ou ministério, tampouco aquelas responsáveis pela organização, governança e funcionamento das funções consideradas estruturantes aos macroprocessos administrativos.

Atividades ligadas ao *apoio administrativo auxiliar* poderiam ser contratadas diretamente pelo poder público, mediante

concursos específicos, ou no formato atual via terceirização, sob guarida da CLT, pois são atividades que possuem mais chances de serem substituídas ao longo do tempo por novas tecnologias de informação, comunicação e automação. Por sua vez, em função de mudanças ou episódios conjunturais, dramáticos ou urgentes, atividades ligadas a *necessidades temporárias e específicas* também poderiam receber o mesmo tratamento, facilitando o ajuste temporário de pessoal e de funções públicas para se conferir resiliência, adaptabilidade e tempestividade ao poder público, diante de situações específicas.

Ocorre que essa diferenciação não foi prevista na EC 19/1998 e por isso a derrubada da liminar que até hoje segura o RJU é tão grave. Em síntese, uma possível fragilização ou extinção do RJU, disseminará o discurso de quebra da estabilidade e precarização do serviço público entre 10 milhões de servidores públicos e seus sindicatos representativos, contrariará a posição da base parlamentar de sustentação do governo Lula da Silva, sobretudo daquela que foi originalmente signatária

da ADI 2135 (isto é: PT, PDT, PCdoB e PSB), será lembrada como marca histórica negativa do seu terceiro mandato, reabrirá a pauta da reforma administrativa redutora de direitos, flexibilizadora das formas de contratação/demissão e promotora do Estado mínimo.

Isso porque este assunto ganhou espaço na discussão pública em 2020, com a apresentação, pelo Governo Bolsonaro, de uma proposta (fiscalista e privatista) de Reforma Administrativa, por meio da PEC nº 32, de 2020. A PEC nº 32 não abolia expressamente o RJU, mas o flexibilizava a tal ponto que sua essência seria profundamente desconfigurada e fragilizada. A discussão sobre o tema é sensível, mas precisa

ser realizada com alguma qualificação.

No Brasil, o regime jurídico dos servidores públicos civis (RJU) consiste em um conjunto de regras de direito público que trata dos meios de acessibilidade aos cargos públicos, da investidura em cargo efetivo e em comissão, das nomeações para funções de confiança, dos deveres e direitos dos servidores, da promoção e respectivos critérios, do sistema remuneratório, das

“ A estabilidade do servidor no cargo para o qual ingressou via concurso público não é uma condição absoluta, e é um direito fixado no arranjo jurídico brasileiro. A estabilidade visa antes de tudo o interesse público. ”

penalidades e sua aplicação, do processo administrativo e da aposentadoria.

Desta feita, há distinções claras relativamente aos empregos do setor privado, dada a natureza pública dessas ocupações que se dão a mando do Estado e a serviço da coletividade, cujo objetivo último não é a produção de lucro, mas sim a produção de bem-estar social. Pela simples razão de que critérios privados ou meramente técnicos não podem ser transpostos automaticamente para o setor público, o aumento da competição laboral interna, ainda que possa redundar em maiores indicadores de produtividade individual, raramente significará melhores condições de sanidade e salubridade em locais de trabalho que primam pela cooperação como fundamento da ação coletiva, nem tampouco significará maior eficiência, eficácia ou efetividade da ação pública de modo geral.

Em suma, a estabilidade do servidor no cargo para o qual ingressou via concurso público não é uma condição absoluta, e é um direito fixado no arranjo jurídico brasileiro. Um direito, uma prerrogativa que busca a preservação no tempo das próprias funções de Estado e a proteção do servidor contra o arbítrio político indevido. A estabilidade visa antes de tudo o interesse público. Neste sentido, ao falarmos do tema emprego público, estamos na realidade falando de parcela não desprezível de postos de trabalho criados por decisão

e demanda política do Estado, com vistas tanto ao desempenho institucional condizente do poder público, como visando ao incremento de uma das capacidades estatais fundamentais na contemporaneidade para a colocação em operação, pelo território nacional, de políticas públicas de vários tipos e abrangências.

Diante do exposto, entende-se melhor porque é que a ocupação no setor público veio, historicamente, adotando e assumindo a forma meritocrática como critério fundamental de seleção e acesso, mediante concursos públicos e sob a guarda de um regime estatutário e jurídico único (RJU), como no caso brasileiro desde a CF-1988. Há, nesse sentido, um desafio inerente ao setor público, que é a atuação em prol de interesses coletivos, difusos, alheios, de difícil mensuração e constituídos a partir de múltiplos e variados fatores e atores.

Há, além disso, a separação fundamental entre Estado e Governo. Os servidores públicos atuam (ou deveriam atuar) em nome daquele que é perene, neutro e imparcial; este, a seu turno, é transitório, democraticamente eleito para guiar e orientar as escolhas políticas da sociedade durante seu exercício. A burocracia, no sentido weberiano original, representa (ou deveria representar) um aparato técnico qualificado e permanente para implementar as decisões políticas legítimas da sociedade, ainda que mudem com o tempo e que sejam

representadas por diferentes governos.

A estabilidade do servidor público, uma das regras mais conhecidas que compõem o regime jurídico diferenciado, serve justamente para preservar

essa separação entre Estado e Governo. Ela atua para impedir que interesses políticos transitórios desconfigurem toda a estrutura do Estado, moldando-a de acordo com esses interesses, os quais, por mais que coincidam momentaneamente com os interesses da maioria da sociedade, não são permanentes nem infalíveis.

Os críticos da estabilidade (o mais polêmico dos institutos do regime jurídico diferenciado), apresentam, em geral e de forma resumida, seis argumentos: a) ela promoveria a acomodação dos servidores, que não precisariam exercer com empenho ou qualidade suas funções, pois não podem ser demitidos; b) trata-se de um privilégio em comparação aos empregados regidos pela CLT, que não possuem a mesma prerrogativa; c) representa mais uma materialização do patrimonialismo e do corporativismo brasileiro, historicamente



presentes em nossa história; d) engessa a atuação do Estado, especialmente em um cenário dinâmico, com desafios complexos, incertos e que mudam rapidamente; e) já há, atualmente, uma variedade de regimes jurídicos, se consideradas as possibilidades de contratação temporária e de Municípios que, por não terem instituído regime jurídico único, contratam via CLT; e f) nem todas as funções públicas são sensíveis e, por isso, exigiriam a proteção de um regime jurídico diferenciado. Vale a pena tecer alguns comentários sobre cada um deles.

Há, em relação ao primeiro ponto, a falsa concepção de que servidores estáveis não podem ser demitidos. Podem e a própria Constituição estabeleceu os casos nos quais isso ocorre: em virtude de sentença judicial transitada em julgado, mediante processo administrativo, mediante avaliação de desempenho e, em casos extremos

de excesso de despesa. É bem verdade que se trata de um processo mais rígido de demissão (afinal, o objetivo é proteger a burocracia de ingerências políticas indevidas) e que a avaliação de desempenho para fins de desligamento nunca foi regulamentada, mas isso não significa que servidores estáveis não sejam demissíveis. De acordo com dados da Controladoria-Geral da União – CGU, de 2003 a 2021, 8.901 servidores públicos foram expulsos do serviço público. Há meios de proceder com o desligamento de maus servidores, inclusive por desídia. Pode-se discutir se o processo de desligamento é passível de aprimoramento, mas não se pode negar sua existência.

Quanto ao argumento de que a estabilidade constitui privilégio sem paralelo no setor privado, já se procurou demonstrar que a natureza do setor público é distinta da do setor privado, de modo que tal comparação se mostra desarrazoada.

Dizer que o RJU e a estabilidade representam uma invenção brasileira também é incorreto: na verdade, a maior parte dos países do mundo possuem algum tipo de regime de proteção especial para os agen-

tes contratados pelo Estado. O relatório *Government at a Glance 2019*, por exemplo, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, indica que 24 países membros da Organização possuem algum tipo de segurança jurídica diferenciada para os trabalhadores do setor público. A mesma tendência é verificável em qualquer recorte que se faça.

O argumento de que um regime jurídico único engessa a atuação do Estado pode até conter alguma parcela de razoabilidade, já que são necessários mecanismos mais formais para contratação e para desligamento, mas esse parece ser um preço a se pagar

para a proteção da burocracia pública referida anteriormente. Além disso, existem meios de aprimorar os mecanismos de gestão existentes, inclusive os relacionados a concursos públicos e a contratações temporárias, para dotar o Estado de capacidades institucionais cada vez mais aderentes aos desafios contemporâneos.

Também é verdade que muitos Municípios brasileiros, dada a heterogeneidade dos entes federados, não instituíram regime jurídico único e que, por isso, existem muitas contrata-

“ Dizer que o RJU e a estabilidade representam uma invenção brasileira também é incorreto: na verdade, a maior parte dos países do mundo possuem algum tipo de regime de proteção especial para os agentes contratados pelo Estado ”

ções regidas pela CLT. Esse ponto, no entanto, pode muito mais evidenciar as dificuldades, para a gestão de pessoas, de regimes jurídicos diferenciados, que validar a existência de múltiplos regimes. Em relação às contratações temporárias, o que parece ser um desafio é justamente a ausência de regras comuns e coerentes a disciplinar tais contratações em todos os entes, o que provoca, atualmente, distinções e disfunções variadas.

Por fim, argumentar que nem todas as funções exigem a proteção de um regime jurídico único pode parecer válido, mas essa é uma discussão sensível. Primeiro, porque a própria Constituição já reconheceu esse ponto, ao prever, por exemplo, as contratações diferenciadas para atender a necessidades temporárias de excepcional interesse público. Segundo, porque a Administração Pública tem gradualmente se modernizado e passado a executar a contratação indireta para determinadas atividades específicas, reservando os cargos públicos para as atividades mais complexas, permanentes e inerentes ao Estado.

Indo além, é preciso considerar que a burocracia pública não é composta de uns poucos cargos, facilmente classificáveis em exclusivos ou não exclusivos de Estado ou em atividades finalísticas e não finalísticas. A realidade é mais complexa. Não há dúvidas, por exemplo, que um juiz, um fiscal ou um auditor desempenham funções sensíveis e exclusivas de Estado, mas e os

servidores que atuam no mesmo processo de trabalho, dando suporte administrativo e viabilizando a atuação destes profissionais? Estes não possuem também acesso a informações privilegiadas, redes de contato sensíveis e acesso crítico a fatores que interferem diretamente na atuação típica do Estado? Não há, aí, igualmente, a necessidade de uma proteção especial, visando ao interesse público?

Apesar de a discussão ser sensível e aparecer recorrentemente no debate público, muitas vezes de forma simplificada, parece evidente que o RJU, e, conseqüentemente, a estabilidade, podem até ser aprimorados, mas foram concebidos, em última instância, para proteger o Estado Democrático de Direito, em favor da própria sociedade. É para isso que eles servem e para o cidadão brasileiro que eles existem.

Deste modo, todos os aspectos apresentados e discutidos neste texto justificam a permanência de um regime diferenciado de contratação e gestão dos servidores públicos, um regime jurídico único (RJU) nos termos da Constituição Federal brasileira em vigor (cf. art. 39, caput, CF-1988). Com isso, uma verdadeira política nacional de recursos humanos no setor público deve ser capaz de promover e incentivar a profissionalização da burocracia pública a partir de um modelo reflexivo de gestão de pessoas e do desempenho institucional, atrelado diretamente ao ciclo laboral no setor público.

Em suma, uma coisa é aperfeiçoar instrumentos existentes de avaliação, ética, conduta, desempenho, o que sempre é e será bem-vindo; outra bem diferente, e que deve ser evitada, é, sob os mantras do ajuste fiscal a qualquer preço e da produtividade, sujeitar o servidor à demissão por subjetividade das chefias e arbítrio ou incompreensão dos governantes. Neste sentido, visando alargar o horizonte de discussões e de proposições sobre o tema, indicamos abaixo algumas diretrizes gerais para avançarmos no detalhamento técnico e jurídico adequado a uma reforma administrativa de matriz reflexiva e de índole republicana e democrática, volta da para um serviço público efetivo e de qualidade, condição *sine qua non* para o próprio desenvolvimento nacional em suas dimensões geopolítica, econômica, social, ambiental e institucional. São elas:

Medidas para conferir *mais e melhor transparência dos processos decisórios* intragovernamentais e nas relações entre entes estatais e privados, bem como sobre resultados intermediários e finais dos atos de governo e das políticas públicas de modo geral. Este é um dos principais campos de atuação republicana contra a visão moralista e punitivista de combate à corrupção no país.

Medidas para *democratização da gestão pública*: reforço dos princípios e mecanismos ligados ao mérito, transparência, autonomia, inovação, mobilidade e responsabilidade, tanto em nível individual como organizacional.

Medidas para *aperfeiçoamento cotidiano da gestão pública*: instauração e difusão de novas tecnologias de informação, (tele) trabalho, gestão e comunicação intra e in-



ter pessoais e organizacionais no âmbito do setor público e em suas relações com o mercado e a sociedade.

Medidas para estimular *mais participação social e melhor controle público* sobre os poderes da União (Executivo, Legislativo, Judiciário) e Ministério Público, nos três níveis da federação. O empoderamento social no âmbito de conselhos e outras instâncias de compartilhamento de poder no âmbito dos três poderes constitucionais (e Ministério Público) é condição fundamental para o reequilíbrio de poder e valorização da esfera pública no país.

Medidas de *recuperação e ativação das capacidades estatais de planejamento* governamental e de coordenação estratégica dos investimentos e demais decisões das empresas públicas. Neste particular, é preciso compatibilizar a sustentabilidade empresarial de longo prazo com a função social pública das estatais, já que a eficiência microeconômica de curto prazo não pode estar acima da eficácia macroeconômica e da efetividade social nos médio e longo prazos.

Medidas de *profissionalização e valorização da ocupação* no (e do) serviço público, tais que uma verdadeira política de recursos humanos para o setor público brasileiro – que leve em consideração de modo articulado e orgânico as etapas de seleção, capacitação, alocação, remuneração, progressão e aposentação – esteja ancorada e inspirada pelos valores e princípios da

república, da democracia e do desenvolvimento nacional. Ademais, deve atentar para os fatores que realmente garantem ganhos de produtividade e de desempenho institucional no setor público, isto é:

- i) ambiente de trabalho;
- ii) incentivos não pecuniários e técnicas organizacionais;
- iii) trilhas de capacitação permanente;
- iv) critérios para avaliação e progressão funcional;
- v) remuneração adequada e previsível;
- vi) fundamentos da estabilidade e critérios justos para demissão;
- vii) condições de realização dinâmica e retroalimentação sistêmica entre as dimensões citadas.

Com tal conjunto de aperfeiçoamentos sugeridos acima, o Estado nacional recupera poder e centralidade em virtude de sua capacidade *sui generis* de mediar os diferentes interesses presentes na comunidade política para a construção de um referencial universalizante que se projeta ao futuro. Tais questões – e certamente outras mais – são cruciais para aprimorar o debate contemporâneo sobre a reforma do Estado necessária ao desenvolvimento brasileiro ainda no século XXI. As eventuais respostas dependem de uma compreensão adequada acerca do papel do Estado como promotor e provedor do desenvolvimento e têm nas reformas sugeridas acima um de seus pilares fundamentais.

5. Retomada do planejamento é fundamental para a democracia

Publicado em [18/02/2024](#)



Ao final de 2023, abrangendo um conjunto de artigos publicados entre 2011 e 2022, a Fundação Perseu Abramo, em coedição com a Editora Contracorrente, lançaram o livro *Ousadia e Transformação: apostas para incrementar as capacidades do Estado e o desenvolvimento no Brasil*. Organizado e produzido por José Celso Cardoso Jr. e Leandro Freitas Couto, o livro é um somatório de temas que compõe uma das agendas de pesquisa e assessoramento institucional mais importantes desses profissionais, em torno dos campos do planejamento estratégico, das finanças governamentais e da gestão pública no Brasil contemporâneo.

Como na tradição atual as publicações são praticamente todas isoladas umas das outras e muito efêmeras, eles têm adotado a prática de consolidar seus estudos também na forma de livros. Assim feito, esse tipo de publicação cumpre ao menos dois papéis muito importantes. Primeiro, promove verdadeiro registro histórico de documentos que de outra maneira se perderiam na pressa do cotidiano.

Segundo, vistos assim em conjunto, possuem um poder explicativo muito maior – abrangente e aprofundado – que a mera soma das partes que as compõem. Livros assim são, portanto, um belo e importante instrumento de disputa política de narrativas, cujas ideias não se esvanecem com o tempo.

De sua leitura, sobressai a constatação de que inúmeros atores sociais reclamam que os governos não têm conseguido oferecer à sociedade uma visão clara e abrangente dos caminhos que pretendem seguir ou aonde querem chegar. Mas isso vem

sendo considerado cada vez mais necessário para que possam se posicionar e mobilizar os recursos (humanos, orçamentários, tecnológicos, simbólicos etc.) que controlam, seja para reforçar a caminhada e validar as suas apostas e objetivos, seja para alterar o roteiro e fazê-lo mais próximo dos seus interesses estratégicos.

Atualmente, o Brasil se posiciona no cenário econômico e político internacional com um peso tal que não mais admite falta de clareza sobre qual nação quer ser em

um futuro não longínquo. O estágio socioeconômico até aqui alcançado nos coloca em encruzilhadas que requerem projeto nacional e capacidade de construí-lo, ou seja, requerem planejamento estratégico de alto nível, praticado cotidianamente e reconhecido e tratado como o principal sistema de direção e coordenação governamental. Não se deve esquecer, ainda, a complementariedade necessária ao planejamento de uma política nacional de ordenamento do território, mas que opere em estrito diálogo com o planejamento. Além de necessário, isso pode ser inovador e complementar a um poderoso instrumento de planejamento.

Por tudo isso, a discussão apresentada neste livro dá vazão a um entendimento por muitos compartilhado e, principalmente, a uma comprometida vontade de ver o governo galgar estágios superiores de direcionalidade e eficácia global. Acreditamos que o momento é oportuno, tendo em vista que é no período de transição entre projetos tão díspares entre si, como o sejam o do Governo Bolsonaro (2019/2022) em contraposição ao do Governo Lula (2023/2026), que apostas de transforma-

ção do Estado encontram ambiente mais propício para obterem a consideração dos dirigentes de alto e médio escalões.

Há aqui, também, um conjunto de propostas críveis a mostrar a viabilidade e pertinência para transformações do Sistema Federal – e mesmo Nacional – de Planejamento. Os

meios e recursos para tanto estão, no fundamental, sob controle e direcionalidade do Poder Executivo Federal. Mesmo algumas mudanças legais necessárias apresentam (como mostra a história mais ou menos recente) tramitação legislativa factível. Reforça-se, desse modo, a própria oportunidade das mu-

danças, ao mesmo tempo que é viabilizada a introdução progressiva de melhorias no funcionamento do sistema.

Na parte sobre planejamento público, o livro resgata sua centralidade política e o requalifica como a função governamental mais importante para o enfrentamento das vicissitudes do presente, bem como para a reconstrução do futuro. Afinal, planejamento é a arte da boa política, é função intrínseca ao processo complexo e dinâmico de governar. Na parte do livro sobre finanças públicas, há uma crítica contundente ao modelo que se

“ Na parte sobre planejamento público, o livro resgata sua centralidade política e o requalifica como a função governamental mais importante para o enfrentamento das vicissitudes do presente, bem como para a reconstrução do futuro. ”



vem cristalizando no Brasil, que prioriza o rentismo para os ricos e o fiscalismo para os pobres. Diz que é preciso superar essa armadilha imposta pela aliança entre a tecnoburocracia incrustada na área econômica de governo e a ideologia liberal-autoritária do mercado. Há alternativas, e elas passam por processos de *desfinanceirização* predatória da economia, ao mesmo tempo que de *desprivatização* das finanças públicas.

Tais problemas dificultam ou impedem o enfrentamento e soluções mais rápidas e efetivas a grande parte dos problemas estruturais que afetam diretamente a população brasileira e o próprio desenvolvimento nacional. Por isso, o livro cumpre papel primordial no debate atualmente em curso no Brasil, justamente porque faz a crítica dos modelos dominantes e disfuncionais de planejamento, orçamentação e gestão, ao mesmo tempo que sugere alternativas críveis às formas de organização e funcionamento dessas funções governamentais indispensáveis ao processo de governar.

É preciso fortalecer e mobilizar as capacidades governativas do Estado nacional, dentre as quais as do planejamento governamental, das finanças públicas e da gestão pública democrática, de modo que elas ajudem o atual governo a governar, ou seja, a formular e implementar o plano de governo vencedor das eleições de 2022. Essas funções não são e não podem ser vistas como meras funções burocráticas. Muito ao contrário, elas são o cerne e o veio por meio de onde a transformação positiva da sociedade pode se realizar.

Apenas se os resultados pretendidos com o plano de governo eleito democraticamente se efetivarem é que a política – como forma de organização e resolução dos conflitos – e a própria democracia – como forma de expressão da vontade popular – poderão voltar a se legitimar junto às pessoas que a praticam e que nela acreditam. Com isso, a democracia terá cumprido o seu papel político e o planejamento governamental o seu papel estratégico.

6. Formatos Organizacionais, Carreiras e Capacidades Estatais

Publicado em 14/08/2024



O modelo predominante nas organizações públicas brasileiras da administração direta (dominada pelos ministérios setoriais e instâncias do centro de governo) e indireta (as empresas públicas, autarquias, fundações etc.), remonta ao período dos trinta anos gloriosos da expansão capitalista nos países centrais (1950 a 1980).

Neste período, houve expansão das estruturas empresariais e também das organizações do próprio Estado. O período ainda é marcado por duas outras características relevantes: i) a criação e super especialização de funções administrativas no interior das grandes empresas, a saber: fortalecimento jurídico, orçamento e contabilidade, planejamento estratégico, recursos humanos, logística, gerenciamento de projetos, comunicação e publicidade, etc; e ii) a difusão da grande empresa de natureza oligopólica e transnacional, integrada verticalmente, de tal modo que do vigia ao presidente, todos os funcionários pertenceriam ao mesmo conglomerado.

Redunda desse formato a ideologia do “vestir a camisa da empresa” e “da grande empresa como extensão da própria família”, por meio da qual os funcionários seriam induzidos a se engajar, dedicar-se e comprometer-se umbilicalmente com os objetivos econômicos e administrativos das respectivas empresas, constituindo laços materiais e afetivos com as mesmas e entre si. Está aí a origem da formação do ethos empresarial em sintonia com o ethos sindical, ambos interessados no sucesso e melhores resultados econômicos possíveis para si. O mesmo conjunto de sentimentos, crenças e atitudes esteve também presente no âmbito das organizações públicas, aspecto reforçado, neste caso, pela tendência de maior estabilidade e longevidade dos vínculos e contratos. No Brasil, desde a CF-1988, sobretudo em função da criação e fortalecimento do RJU (Regime Jurídico Único) em âmbito federal, os ethos organizacional e sindical no setor público se transformaram praticamente em uma coisa só.

Talvez por isso, enquanto no mundo privado, desde as décadas de 1970 e 1980, o paradigma de organização empresarial foi-se horizontalizando e os vínculos laborais se precarizando, no setor público federal brasileiro tem havido muito mais resistência às mesmas tendências. Mesmo assim, desde a década de 1990, por meio da ideologia liberal dominante de Estado mínimo e da reforma gerencialista parcialmente implementada, houve também certa horizontalização organizacional, com diversificação dos tipos de vínculos e certa precarização das relações e condições laborais naqueles casos em que o RJU não se constituiu como o tipo dominante.

As propostas e novos formatos jurídicos tendentes à terceirização de atividades não finalísticas, à privatização de setores estatais rentáveis, ao estabelecimento de parcerias público-privadas, ao consorciamento do Estado com setores privados não lucrativos e à contratação indireta por intermédio de organismos internacionais e fundações universitárias de apoio foram as formas principais por meio das quais as novas tendências empresariais migraram para o setor público no Brasil. Se isso não alterou radicalmente os modelos organizacionais até então dominantes e as relações laborais no interior do Estado, causou enorme fragmentação institucional e fez crescer o hibridismo e as disfuncionalidades em determinadas áreas de atuação governamental.

É preciso lembrar que, em termos legais, o modelo de serviço público federal brasileiro remonta à década de 1970, com a edição da Lei nº 5.645/1970, sancionada na esteira do Decreto-Lei nº 200/1967. Seguindo o modelo da época, baseava-se na constituição de um Plano de Classificação de Cargos único para a administração federal. Posteriormente, o próprio Estatuto dos Servidores Federais, a Lei nº 8.112/1990, previa tratamento equânime entre os servidores públicos dos três poderes estatais. No entanto, nem nos governos militares na década de 1970, nem naqueles democráticos subsequentes o poder executivo federal conseguiu avançar na implementação do sistema de carreiras previsto nas respectivas Constituições de 1967 e 1988.

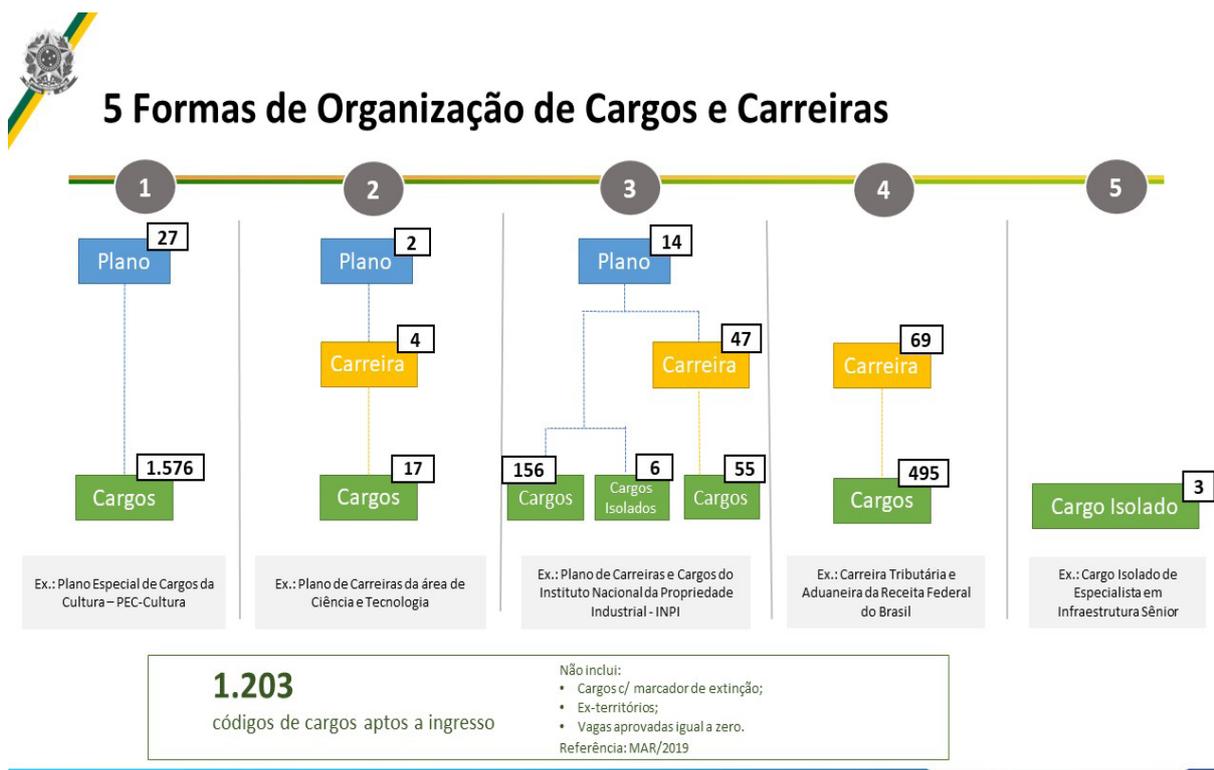
De lá até aqui, por motivos diversos e em contextos históricos específicos, o plano único foi sendo fragmentado, produzindo um sistema complexo que pode ser hoje caracterizado como um híbrido institucional, vale dizer: um sistema muito heterogêneo e desigual. Disso decorrem boa parte das disfuncionalidades do sistema e das dificuldades em racionalizá-lo rumo a um desenho institucional mais efetivo, eficaz e eficiente. Por aqui convivem carreiras com estruturas variadas, algumas compostas por planos com grande quantidade e variedade de cargos, sem coerência sistêmica, seja nos critérios de avaliação e progressão, seja nas remunerações e demais incentivos.

Para se ter ideia do grau de fragmen-

tação, rigidez e complexidade burocrática do sistema vigente, basta dizer que a administração federal possui mais de 2 mil cargos distintos, cerca de 300 agrupamentos sistêmicos e mais de 250 tabelas remuneratórias, 44 planos de cargos e

119 carreiras relativamente estruturadas. A multiplicidade de arranjos organizativos distintos (planos, carreiras, planos de carreiras, planos de cargos, planos de cargos e carreiras, cargos isolados) também se sobressai, cf. figura 1.

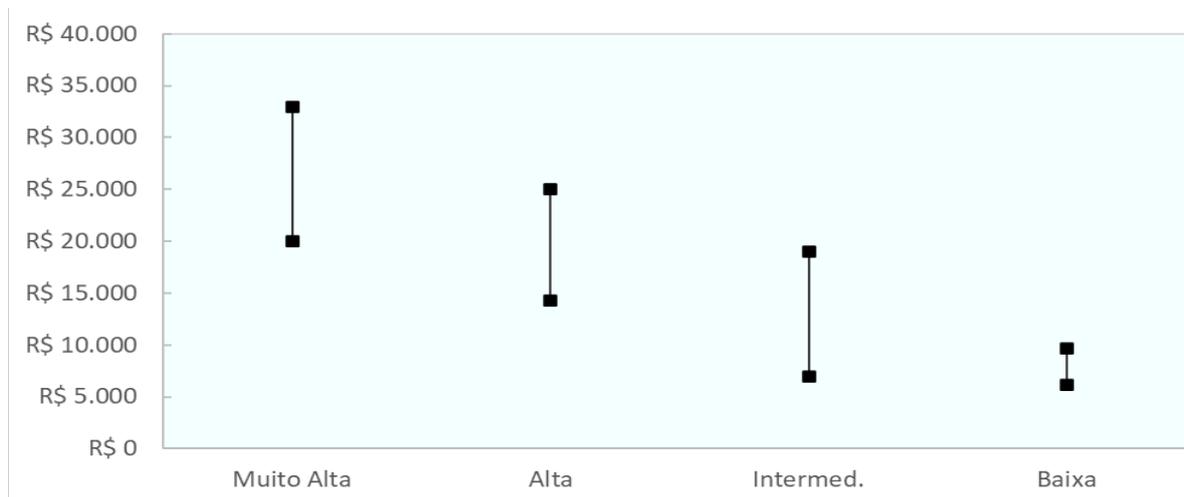
Figura 1: Fragmentação e Heterogeneidade do Sistema de Planos, Carreiras e Cargos na Administração Pública Federal Brasileira



Em termos remuneratórios, enquanto carreiras jurídicas, policiais (delegado e perito) e tributárias têm remuneração mensal média acima dos R\$ 30 mil, em permanentes artifícios para buscar o teto, carreiras administrativas (setoriais ou transversais)

também de nível superior raramente passam dos R\$ 10 mil mensais. Qualquer proposta que vise racionalizar ou harmonizar tal sistema deve ser capaz de enfrentar esses problemas. Essa situação está ilustrada na Figura 2.

Figura 2: Dispersão Remuneratória na Administração Pública Federal Brasileira



Nesse contexto, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) está trabalhando a adoção de novas formas de atuação que possam contribuir para frear a proliferação dessas desigualdades e racionalizar a estrutura administrativa, no que se refere ao seu sistema de carreiras, de modo incremental, por meio de atos infraconstitucionais. As novas formas de gestão, das quais a Portaria Ministerial nº 5127 de 13 de agosto de 2024 faz parte, visam a, paulatinamente:

- i. centralizar* a supervisão e a coordenação para fins da alocação, movimentação e gestão de carreiras;
- ii. atualizar e harmonizar as funções e atribuições desses planos, cargos e carreiras*, com vistas à modernização normativa dos mesmos;
- iii. transversalizar* as formas de organização dos novos planos, cargos e carreiras, de sorte a permitir movi-

mentações mais céleres e adequadas de servidores às necessidades da administração;

iv. transformar cargos obsoletos e vagos em cargos com remunerações e atribuições perfiladas às mudanças acima indicadas, de natureza transversal e voltados à transformação qualitativa do Estado; e

v. equalizar as estruturas remuneratórias, por aproximações sucessivas, de agrupamentos de planos, cargos e carreiras similares, seja por áreas de atuação governamental, seja por níveis de escolaridade, seja ainda por níveis de atribuições administrativas dos mesmos.

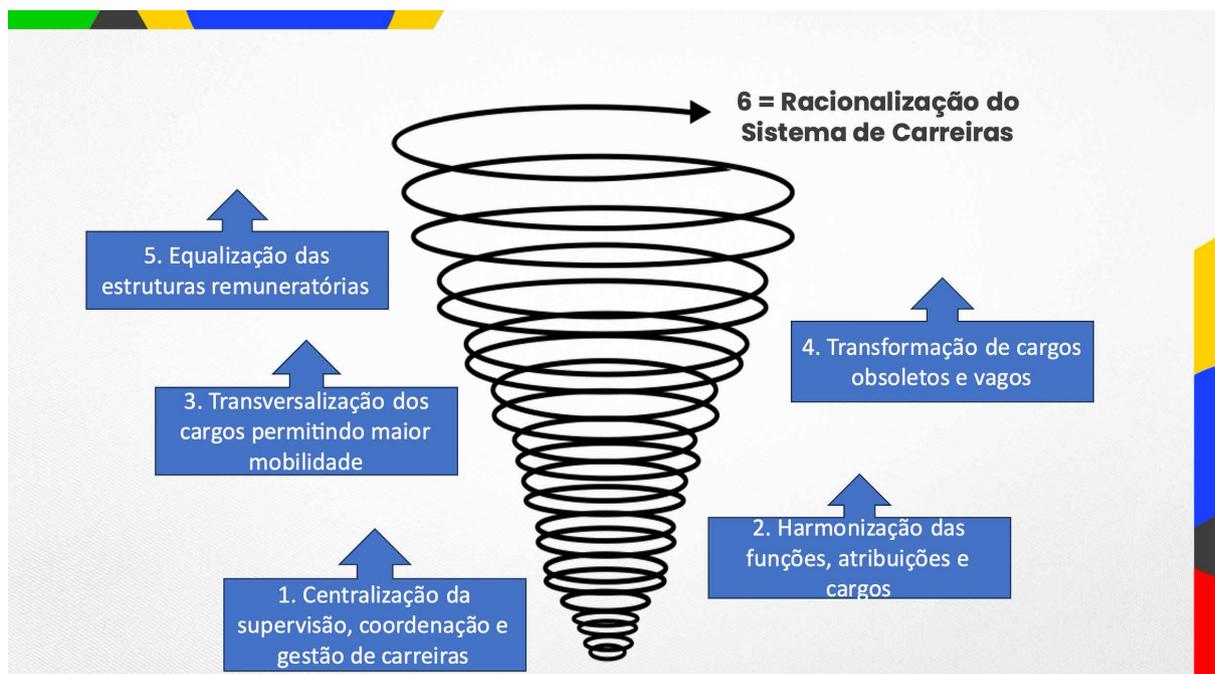
A figura 3 abaixo sintetiza esse processo possível e necessário de racionalização do sistema de planos, carreiras e cargos na administração pública federal brasileira.

A aposta do MGI para iniciar esse processo é estabelecer um conjunto de diretrizes, presentes na Portaria nº 5127 supracitada,

que irão nortear as iniciativas de órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na elaboração de propostas de criação, ampliação e reestruturação de planos, carreiras e cargos efetivos. A referida Portaria, a princípio, não tem o condão de alterar regras de carreiras vigentes e já estabelecidas em leis, mas, ao longo do tempo e em conjunto

com políticas salariais e de concursos mais articuladas entre si, pode induzir à racionalização e organização do pessoal civil do Poder Executivo Federal, uma vez que propiciará a simplificação de planos, carreiras e cargos efetivos com atribuições similares e de suas estruturas remuneratórias, além de interromper a expansão desordenada dos mesmos.

Figura 3: Espiral de Racionalização do Sistema de Planos, Carreiras e Cargos na Administração Pública Federal Brasileira



Para reorganizar os cargos e as carreiras, a proposta procurará promover a atualização do trabalho desenvolvido pelos servidores, mediante a definição de atribuições mais amplas e complexas, de acordo com as áreas primordiais de atuação do Estado. Essa proposta reflete o necessário redirecionamento da atuação estatal para o

atendimento dos desafios emergentes da sociedade brasileira no século XXI. Propõe-se definir atribuições claras e abrangentes, que proporcionem maior mobilidade dos servidores entre órgãos, entidades e setores da Administração Pública. Os cargos também poderão ser classificados em especialidades quando forem necessárias

determinadas formações especializadas ou o domínio de habilidades específicas. Ademais, busca-se limitar a criação de cargos com atribuições similares aos já existentes ou com atribuições temporárias e/ou tendentes à obsolescência, além daqueles estritamente operacionais, de apoio lateral ou auxiliar. Ao fixar essas limitações, procura-se reduzir as sobreposições de atribuições e possibilitar à Administração concentrar seus esforços na sua atuação finalística e/ou que envolva maior grau de complexidade.

Em relação à estrutura remuneratória, as diretrizes visam a simplificar e priorizar a remuneração em parcela única, associar titulações acadêmicas ao desenvolvimento na carreira e não apenas ao incremento de parcelas extras, vedar o tratamento

remuneratório diferenciado para cargos de mesma natureza e com similar complexidade de atribuições e responsabilidades e vedar a criação de espécies remuneratórias sem contribuição previdenciária que possam ser incorporadas aos proventos de aposentadoria.

As mudanças sugeridas acima precisam levar em conta que nem o paradigma organizacional da integração vertical completa do pós-guerra, nem o da horizontalização – via *pejotização*, *uberização* e *precarização* – levado ao extremo pelo setor privado, são referências válidas para a transformação qualitativa que o Estado brasileiro precisa realizar no século XXI. Em nosso caso, trata-se de construir, em diálogo com as organizações públicas e entidades repre-

sentativas dos servidores, um novo e mais adequado modelo de gestão e de governança de carreiras.

Em linhas gerais, o novo modelo precisa ser capaz de combinar a preservação e valorização das funções públicas setoriais estratégicas de cada órgão ou ministério, ao mesmo tempo em que reforça e aperfeiçoa as formas de organização,

governança e funcionamento das funções consideradas transversais e estruturantes aos macroprocessos administrativos necessários às políticas públicas.

Deste modo, tal como ilustrado na figura 4, órgãos e ministérios teriam apenas uma ou poucas carreiras como exclusivas, uma

“ Trata-se de construir, em diálogo com as organizações públicas e entidades representativas dos servidores, um novo e mais adequado modelo de gestão e de governança de carreiras. ”

forma de preservar a identidade funcional das mesmas e permitir aperfeiçoamentos qualitativos permanentes em termos de seus requisitos de entrada, capacitação, desenvolvimento profissional, desempenho e atribuições precípuas. As demais funções seriam supridas, principalmente, por agrupamentos de carreiras transversais, dife-

renciadas dos pontos de vista funcional e remuneratório, por níveis de complexidade e atribuições específicas. No primeiro caso, os próprios órgãos governariam as suas carreiras setoriais estratégicas. No segundo, estruturas de governança (supervisão e coordenação) de carreiras teriam que ser criadas para tanto.

Figura 4: Modelo Teórico Possível de Reorganização do Sistema de Planos, Carreiras e Cargos na Administração Pública Federal Brasileira

<p style="text-align: center;">RJU carreiras setoriais</p> <p>Preservação e valorização das funções públicas estratégicas setoriais de cada órgão ou ministério.</p>	<p style="text-align: center;">RJU carreiras transversais</p> <p>Organização, governança e funcionamento das funções consideradas estruturantes aos macroprocessos administrativos.</p>
<p style="text-align: center;">CLT necessidades temporárias e específicas</p> <p>Em função de mudanças ou episódios conjunturais, dramáticos ou urgentes, procede-se ao ajuste temporário de pessoal e de funções públicas, conferindo resiliência, adaptabilidade e tempestividade ao poder público, diante de situações específicas.</p>	<p style="text-align: center;">CLT apoio administrativo auxiliar</p> <p>Contratado diretamente pelo poder público, mediante concursos específicos, ou no formato atual via terceirização, sob guarida da CLT. Essas são atividades que possuem mais chances de serem substituídas por novas tecnologias de informação, comunicação e automação.</p>

Neste segundo conjunto de funções e carreiras estariam, além daquelas relacionadas ao chamado ciclo ampliado de gestão das políticas públicas, também aquelas funções e carreiras de apoio técnico especializado, de caráter permanente, que

podem não representar direta e essencialmente a atuação finalística de determinado órgão ou entidade, mas sem as quais essas funções ficariam inviabilizadas.

Tais funções de apoio técnico especializado seriam exercidas, sempre que possí-

vel, por carreiras transversais com todas as garantias e prerrogativas conferidas a um corpo de servidores estáveis, de modo a proteger o Estado e garantir a continuidade dos serviços públicos ao longo do tempo. O modelo sistêmico de estruturação da administração pública, como previsto no Decreto Lei nº 200, de 1967, ainda em vigor, exemplifica tal perspectiva: sistemas de pessoal, orçamento, logística, tecnologia da informação e outros, que transpassam o conjunto de órgãos e entidades, seriam exercidos por carreiras transversais, por servidores que desempenham as mesmas funções, mas estão em exercício em organizações distintas.

Se levada a cabo, estaremos diante de uma mudança conceitual e organizativa importante, segundo a qual o paradigma da verticalização de carreiras autocontidas em seus respectivos órgãos será gradativamente substituído pelo paradigma de carreiras criadas e governadas pela lógica das grandes e intransferíveis funções administrativas do poder público federal. Em termos concretos, para ilustrar o argumento, um analista ambiental ou um especialista em regulação, por exemplo, deveriam se dedicar exclusivamente ao desempenho de suas atribuições precípuas, enquanto todas as funções de apoio administrativo, ainda que técnicas e especializadas, seriam exercidas por carreiras transversais, deslocando o foco da atuação estatal ao fornecimento de serviços públicos e melhor atendimento à população.



7. Reforma Administrativa em Ação: carreiras públicas e desenvolvimento

Publicado em 14/08/2024



A publicação da Portaria nº 5127/2024 pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos representa o primeiro normativo técnico sobre o tema das carreiras da administração pública federal desde a Constituição Federal de 1988. Ela abriu, com isso, um debate público mais organizado e qualificado sobre esse que é o aspecto mais complexo e tenso de qualquer iniciativa governamental no campo da reforma administrativa, onde nada que de verdade se queira fazer para incrementar as capacidades e o desempenho institucional do Estado a partir do seu sistema de carreiras é rápido, fácil ou barato de se resolver.

De saída, é importante distinguir os dois campos que se antagonizam nesse debate. De um lado, perfilados a um ideário de Estado mínimo que supõe ser a burocracia estatal um entrave ao movimento livre, leve e solto do mercado estão aqueles que enxergam a reforma administrativa – e, portanto, a reforma do sistema de carreiras públicas – como mais um instrumento para a redução dos gastos com pessoal e

redução do próprio raio de atuação governamental. Claro que essa defesa é feita em nome da eficiência (mais que da eficácia ou efetividade!) da máquina pública, visando possíveis ganhos de produtividade dos funcionários e das organizações, mas isso é muito mais retórica que consequência certa de tais medidas. Não por outra razão, esse tipo de abordagem possui viés fiscalista (a favor da redução dos gastos com pessoal), punitivista (a favor da demissão de servidores por insuficiência de desempenho individual) e impositivo (já que para ser implementada essa vertente depende de reforma drástica na Constituição Federal, tal qual a sugerida pela PEC nº 32/2020).

De outro lado, por sua vez, há aqueles que entendem ser o Estado o principal polo formulador e indutor – em articulação ativa com setores empresariais e da própria sociedade – do desenvolvimento nacional. Nesta perspectiva, importam não apenas um bom projeto de país e de futuro, mas também as condições políticas, institucionais e governativas para a sua implementação eficaz ao longo do tempo.

A sustentabilidade e a legitimidade política e institucional dos governos devem estar assentadas em uma boa estrutura estatal republicana e em um bom sistema democrático de representação parlamentar, participação social e deliberação coletiva. A Constituição Federal de 1988 formatou isso de maneira bastante razoável no caso brasileiro.

Já as capacidades de governo dependem, no Brasil, de estruturas organizacionais e respectivos recursos econômicos, tecnológicos, comunicacionais e humanos que estão longe de serem rápidos, fáceis ou baratos de serem estruturados adequadamente em um país imenso e ainda tão heterogêneo e desigual como o nosso. Do ponto de vista exclusivamente do capital humano, a gestão de

pessoas no setor público federal é um desafio de grandes proporções. Requer um trabalho incessante de desenho e redesenho de carreiras perfiladas aos grandes objetivos nacionais de desenvolvimento no século XXI, a partir das quais todo um trabalho de seleção qualificada de quadros permanentes, profissionalização e responsabilização ao longo do ciclo de vida laboral dos servidores pode e deve se estruturar.

“Do ponto de vista exclusivamente do capital humano, a gestão de pessoas no setor público federal é um desafio de grandes proporções.”

Para tanto, uma série de projetos e processos de trabalho estratégicos e inovadores estão sendo implementados ou aperfeiçoados desde 2023 pelo governo federal, tais como o Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) e a nova lei de concursos recém-aprovada no Senado, a regulamentação do estágio probatório, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a formação e valorização de lideranças no serviço público, a Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP) com servidores, o observatório de pessoal da administração pública federal brasileira e a transformação digital e integração dos sistemas estruturantes em gestão de pessoas. O

processo de racionalização e modernização do Sistema de Carreiras é parte integrante e indissociável desse conjunto e foi colocado em marcha por meio da Portaria 5127/2024.

Embora ela não tenha força de lei, permite não apenas organizar o debate público de forma mais qualificada sobre o tema, como ainda pode induzir o processo de transformação que nos interessa instaurar ao longo do tempo. Sucintamente, ela visa a:

- i. Criar ou aperfeiçoar instâncias de governança de carreiras para a sua melhor supervisão e coordenação para fins da alocação, movimentação e gestão de pessoas;
- ii. Atualizar e harmonizar as funções e atribuições dos planos, cargos e carreiras, com vistas à modernização normativa dos mesmos;
- iii. Transversalizar as formas de organização dos novos planos, cargos e carreiras, de sorte a permitir movimentações mais céleres e adequadas de servidores às necessidades da administração;
- iv. Transformar cargos obsoletos e vagos em cargos com remunerações e atribuições mais adequadas, de natureza transversal e voltados à transformação qualitativa do Estado; e
- v. Equalizar as estruturas remuneratórias, por aproximações sucessivas, de agrupamentos de planos, cargos e carreiras similares, seja por áreas de atuação governamental, seja por níveis de escolaridade, seja ainda por níveis de atribuições administrativas dos mesmos.

Para reorganizar e racionalizar os cargos e as carreiras, o MGI procurará promover a atuação do trabalho desenvolvido pelos servidores, mediante a definição de atribuições mais amplas e complexas, de acordo com as áreas primordiais de atuação do Estado. Essa

proposta reflete o necessário redirecionamento da atuação estatal para o atendimento dos desafios emergentes da sociedade brasileira no século XXI. Os cargos também poderão ser classificados em especialidades quando forem necessárias determinadas formações especializadas ou o domínio de habilidades específicas. Ademais, busca-se limitar a criação de cargos com atribuições similares aos já existentes ou com atribuições temporárias e/ou tendentes à obsolescência, além daqueles estritamente operacionais, de apoio lateral ou auxiliar. Em relação à estrutura remuneratória, as diretrizes visam a simplificar e priorizar a remuneração em parcela única, associar titulações acadêmicas ao desenvolvimento na carreira e não apenas ao incremento de parcelas extras, vedar o tratamento remuneratório diferenciado para cargos de mesma natureza e com similar complexidade de atribuições e responsabilidades.

As mudanças sugeridas acima precisam levar em conta que nem o paradigma organizacional da integração vertical completa do pós-guerra, nem o da horizontalização – via *pejotização*, *uberização* e *precarização* – levado ao extremo pelo setor privado, são referências válidas para a transformação qualitativa que o Estado brasileiro precisa realizar no século XXI. Em nosso caso, trata-se de construir, em diálogo com as organizações públicas e entidades representativas dos servidores, um novo e mais adequado modelo de gestão e de governança de carreiras.

8. Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na Administração Pública Federal

Publicado em 07/09/2024



Esse artigo relata a recente experiência de negociações coletivas na administração pública federal e ressalta a importância das relações entre o governo e as entidades representativas dos servidores e servidoras para o aperfeiçoamento do Estado Democrático de Direito.

Criado em 2003, logo no início do primeiro mandato do Presidente Luís Inácio Lula da Silva, o sistema de negociação coletiva instaurado pela Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP – foi um canal efetivo de diálogo democrático e transparente entre o governo e os servidores e servidoras, mediado por suas entidades representativas e destinado ao acolhimento e tratamento das suas reivindicações. O funcionamento da MNNP, nos períodos em que permaneceu ativa (2003 a 2015), propiciou o exercício da negociação com as entidades representativas dos servidores e servidoras e resultou na celebração de acordos que atenderam as demandas de diversas categorias, relacionadas a questões salariais e à reestruturação de carreiras.

Decorridos 21 anos desde sua criação, a MNNP teve uma trajetória na qual se alternaram períodos de avanços e retrocessos. No período virtuoso, compreendido entre 2003 e 2015, os servidores e servidoras obtiveram importantes conquistas, sobretudo no que diz respeito à valorização salarial. Contudo, em 2016, devido ao impeachment da Presidenta Dilma Roussef, esse processo foi interrompido.

Durante os governos Temer e Bolsonaro (2016-2022), houve estagnação das conquistas e foram implementadas diversas ações destinadas ao desmantelamento do Estado brasileiro, cujo alvo principal foram as políticas sociais e os direitos laborais. Além disso, foram suprimidos os canais democráticos de diálogo e negociação com as entidades representativas dos servidores e servidoras.

Na ausência desses canais, as demandas por recomposição salarial e reestruturação das carreiras foram represadas e as manifestações reprimidas, não raro com violência, resultando em forte arrocho salarial para a maioria das categorias.

A eleição do Presidente Lula para o exercício de um terceiro mandato, em 2022, propiciou a reabertura do processo de diálogo e de negociação com as entidades representativas dos servidores e servidoras. As demandas, represadas durante sete anos, emergiram com força e intensidade.

O restabelecimento da negociação no âmbito da MNNP, logo no início do atual governo, possibilitou a celebração do acordo que determinou o reajuste de 9% para os salários e de 43% para o Auxílio Alimentação.

Termos de Acordos



MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS
GOVERNO FEDERAL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Em julho de 2023, o sistema da MNNP foi aperfeiçoado com a finalidade de tratar as diversas demandas das categorias profissionais da administração pública federal.

O sistema de negociação passou a ser constituído por três espaços, a saber, a MNNP, na qual são tratadas as demandas comuns a todas as categorias, as mesas específicas e temporárias, nas quais foram abordadas as questões relacionadas à reestruturação das carreiras e as mesas

setoriais, que criadas no âmbito de cada órgão da administração pública federal mediante a solicitação das entidades sindicais representativas dos servidores e servidoras, visando ao tratamento de questões afetas às condições e relações de trabalho.

O calendário da MNNP prevê uma reunião ordinária em fevereiro de cada ano, na qual são apresentadas e examinadas as demandas previamente encaminhadas pelas entidades. Em seguida, são realiza-

das reuniões ordinárias em maio, agosto e novembro. O regimento da MNNP também prevê a realização de reuniões extraordinárias, quando necessário.

Em relação às mesas específicas e temporárias, até julho de 2023, a SRT havia recebido 85 pedidos de abertura de mesas para tratar de pleitos relacionados à recomposição salarial e à reestruturação de carreiras.

A condução desses processos negociais representa um enorme desafio para o MGI, notadamente, para a Secretaria de Relações do Trabalho (SRT), responsável pela instalação e coordenação do processo negocial, e para a secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), à qual cabem as análises técnicas das demandas apresentadas pelas entidades sindicais e eventual formulação de propostas alternativas em linha com as diretrizes de carreiras em construção.

Em agosto de 2023 teve início o primeiro ciclo de mesas específicas e temporárias, que contemplou a instalação de 23 processos de negociação. Cabe assinalar que, tanto no âmbito da MNNP quanto das mesas específicas e temporárias, a reabertura do processo negocial se caracterizou por uma elevada expectativa das categorias por respostas imediatas às suas demandas.

Nesse contexto, o clima nas mesas de negociação foi marcado, no mais das vezes, pela exacerbação de uma visão corporativista e imediatista sobre o processo e

seus resultados. Ao mesmo tempo, restrições orçamentárias e fiscais, que afetam as possibilidades de atendimento aos pleitos plenos das diversas carreiras, concorreram para o estreitamento das margens de concessão do governo diante das elevadas expectativas dos servidores e servidoras.

Com o encerramento do primeiro ciclo de instalação de mesas, em março de 2024, foi necessária a implementação de medidas para viabilizar, concomitantemente, a continuidade das mesas de negociação instaladas, mas pendentes de acordo, com a instalação de novas mesas.

Diante desse quadro - e considerando o fato de que diversas categorias haviam negociado reajustes salariais em acordos firmados em 2023 -, o MGI, em acordo com as entidades sindicais, decidiu, em vez de negociar um novo reajuste linear no âmbito da MNNP, destinar os recursos orçamentários disponíveis ao reajuste dos benefícios e canalizar as demandas por recomposição salarial às mesas específicas e temporárias.

Cabe destacar que a LOA de 2024 previu reajuste de 52% para o Auxílio-Alimentação, que passou a valer R\$ 1.000,00 em junho de 2024, perfazendo 118% de aumento acumulado desde o início do atual governo; de 51,1% para o Auxílio-Creche, que representou a recomposição real do valor desse benefício, considerando o período de 2017 a 2023; e de 51,1% na assistência à saúde suplementar.

Termos de Acordos



Considerando que o Auxílio-Alimentação não sofre incidência de imposto de renda, o reajuste concedido, que se aproxima dos valores dos demais poderes, beneficia, sobretudo, os servidores que estão na base da pirâmide remuneratória da Administração Pública Federal. Na distribuição dos recursos disponíveis para a saúde, as pessoas mais velhas e com remunerações mais baixas foram beneficiadas com reajustes mais elevados, que chegaram, em alguns casos, a 100%.

No que tange especificamente ao processo de reorganização das carreiras no âmbito da Administração Pública Federal, o alinhamento e a articulação entre a SRT e a SGP, que são as secretarias do MGI diretamente envolvidas no processo de negociação, possibilitou a implementação antecipada de alguns dos principais

aspectos das novas diretrizes de carreiras, recentemente divulgadas na Portaria MGI nº 5.127 de 13 de agosto de 2024.

A padronização, o alongamento e a simplificação das estruturas remuneratórias, bem como a tentativa de transversalizar o raio de atuação de algumas carreiras, entre outros aspectos das novas diretrizes do MGI, se refletiram nos termos de acordo firmados entre até final de agosto de 2024, os quais constam no Projeto de Lei recentemente encaminhado ao Congresso Nacional. As novas diretrizes de carreira deverão delimitar os marcos das discussões sobre as demandas relacionadas às carreiras da administração federal, que estão presentes em mais de 50% das pautas de reivindicação apresentadas pelas entidades representativas dos servidores e servidoras.

Além da retomada dos processos de negociação, cabe destacar outra importante ação implementada pela SRT-MGI, relacionada ao encaminhamento do processo de regulamentação da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que dispõe sobre o direito de negociação coletiva na administração pública federal.

Em 2023, em reunião com todas as Centrais Sindicais brasileiras, a Ministra Esther Dweck e o Ministro Luiz Marinho firmaram o compromisso de se retomar o trabalho conjunto entre governo e movimento sindical com vistas à edição de um decreto para constituir um Grupo de Trabalho, cuja tarefa era elaborar uma proposta de Projeto de Lei para regulamentar a negociação

coletiva na administração pública federal.

A regulamentação da negociação coletiva se insere no âmbito dos esforços de democratização das relações de trabalho, entendida pelo atual governo como um pressuposto do Estado Democrático de Direito. Liderar esse processo é tarefa crucial e urgente das entidades representativas dos servidores e servidoras e do atual

governo, visando a garantir, aos trabalhadores e trabalhadoras do setor público, um espaço paritário e legítimo nos fóruns de debate sobre relações de trabalho, em respeito à Constituição Federal e à convenção n. 151 da OIT subscrita pelo Governo brasileiro. Em que pesem as dificuldades enfrentadas até o momento, esse processo deve ser visto como uma oportunidade ímpar de aperfeiçoamento do sistema de negociação no setor público, que está ali-

nhado, por sua vez, à perspectiva de transformação qualitativa e positiva do Estado brasileiro.

A retomada dos processos de negociação e a busca pela sua institucionalização, por meio da regulamentação da Convenção nº 151 da OIT,

bem como a iniciativa de implementação das novas diretrizes de carreiras, também fazem parte de um conjunto mais amplo de ações que colocam efetivamente em marcha uma verdadeira reforma administrativa de índole republicana e democrática, que prima por ser, ao mesmo tempo, infraconstitucional e incremental. Justo o oposto do que propõe a PEC 32/2020.

“ Reforma administrativa de índole republicana e democrática, que prima por ser, ao mesmo tempo, infraconstitucional e incremental. ”

Planos e Carreiras – Termos de Acordos – Firmados ou em Negociação

1	Plano Especial de Cargos da Cultura
2	Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União
3	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo
4	Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda
5	Quadro de Pessoal da Imprensa Nacional
6	Plano Especial de Cargos da Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur)
7	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)
8	Carreira de Auditor Fiscal Federal Agropecuário
9	Plano de Carreira dos Cargos de Atividades Técnicas e Auxiliares de Fiscalização Federal Agropecuária (PCTAF)
10	Cargos de Atividades Técnicas da Fiscalização Federal Agropecuária do Quadro de Pessoal Permanente do Ministério da Agricultura e Pecuária
11	Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho
12	Carreira da Seguridade Social e do Trabalho
13	Plano Especial de Cargos da Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa)
14	Carreira de Especialista do Banco Central do Brasil
15	Empregados reintegrados ao Quadro de Pessoal do Banco Central do Brasil
16	Plano de Classificação de Cargos
17	Plano de Classificação de Cargos dos Ex-Territórios Federais
18	Área de Auditoria do Sistema Único de Saúde
19	Gratificação Especial de Atividade de Combate e Controle de Endemias (Gecen) e Gratificação de Atividade de Combate e Controle de Endemias (Gacen)
20	Emprego Público de Agente de Combate às Endemias
21	Quadro em Extinção de Combate às Endemias
22	Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal
23	Carreira de Magistério dos optantes pela inclusão em Quadro em Extinção da União dos Ex-Territórios
24	Remuneração dos empregados beneficiados pela Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994
25	Estrutura Remuneratória de Cargos Específicos (ERCE)
26	Plano Especial de Cargos da Polícia Federal
27	Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário
28	Plano de Carreiras e Cargos do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro)

29	Plano de Carreiras e Cargos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Inpi)
30	Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)
31	Planos Especiais de Cargos das Agências Reguladoras
32	Carreiras das Agências Reguladoras
33	Plano de Carreiras e Cargos do Hospital das Forças Armadas
34	Carreira do Seguro Social
35	Carreira Previdenciária
36	Plano de Carreira dos Cargos de Tecnologia Militar
37	Plano de Carreiras e Cargos da Agência Brasileira de Inteligência (Abin)
38	Grupo Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (Dacta)
39	Carreira de Diplomata
40	Carreiras de Oficial de Chancelaria e de Assistente de Chancelaria
41	Carreiras de Analista de Infraestrutura e Cargo Isolado de Especialista em Infraestrutura Sênior
42	Carreiras de Gestão Governamental
43	Carreira de Especialista em Meio Ambiente e Plano Especial de Cargos do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima e do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama)
44	Plano de Carreiras e Cargos da Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc)
45	Carreira de Perito Federal Agrário
46	Plano de Carreiras e Cargos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)
47	Plano de Carreiras e Cargos da Superintendência de Seguros Privados (Susep)
48	Plano de Carreiras e Cargos da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)
49	Carreiras Jurídicas
50	Plano de Carreiras e Cargos da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)
51	Carreiras e Planos Especiais de Cargos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)
52	Plano de Carreiras para a Área de Ciência e Tecnologia
53	Carreira de Perito Médico Federal e Carreira de Supervisor Médico-Pericial
54	Carreira de Perito Médico da Previdência Social
55	Plano Especial de Cargos da Polícia Rodoviária Federal
56	Carreiras e Plano Especial de Cargos do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT)
57	Plano de Carreiras e Cargos de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública dos Quadros de Pessoal do Instituto Evandro Chagas (IEC) e do Centro Nacional de Primatas (CENP)

9. Corporativismo e a Gestão do Fundo Público: desafios para a governança democrática

Publicado em 17/10/2024



O corporativismo é comumente definido como um sistema de representação, tramitação e implementação de interesses coletivos específicos junto ao poder público instituído. Nesta acepção, as unidades são organizadas em categorias reconhecidas ou estabelecidas pelo Estado, que lhes concede o monopólio de representação dentro de suas respectivas categorias. Não cabe aqui discorrer sobre suas variantes histórico-institucionais, isto é, se corporativismo estatal (organizado e tutelado pelo Estado), se corporativismo societal (visando a cooperação e a negociação entre capital e trabalho, mediadas pelo governo), bem como as combinações e derivações observadas empiricamente de ambos os modelos principais ao longo do tempo.¹

Para os interesses desse artigo, basta dizer que o corporativismo se firmou, na história do capitalismo contemporâneo (ba-

sicamente após a Segunda Guerra Mundial), como uma forma politicamente legítima e relativamente eficaz de explicitação de atos e interesses e de canalização e resolução de conflitos, tanto na relação entre setores públicos e privados, como internamente ao setor público. No interior do setor público, isso se deu em função da grande diversidade de áreas de atuação estatal, burocracias, arenas decisórias, interesses e processos institucionais envolvidos. Mas em ambos os casos, para além das decisões de Estado emanadas das regras tradicionais da democracia representativa, o corporativismo (via atividades formais e informais de lobby, advocacy etc.) também veio a ser considerado uma forma – complementar e mais direta, ainda que menos regulada – de manifestação, negociação e intermediação de interesses organizados, corporativamente, visando influenciar e moldar processos decisórios em âmbitos governamentais.

1. Além das definições e referências bibliográficas presentes nos verbetes sobre corporativismo que constam do *Dicionário de Políticas Públicas*, editado por Geraldo Di Giovanni e Marco Aurélio Nogueira (Editora Unesp, 3ª edição, 2018), e do *Dicionário do Pensamento Social do Século XX*, este editado por William Outhwaite e Tom Bottomore (Editora Zahar, 1996), veja-se um dos clássicos sobre o assunto em SCHMITTER, Philippe. *Still the Century of Corporatism?* *The Review of Politics*, v. 36, n. 1, p. 85-131, 1974.

Em outras palavras, é possível afirmar que a negociação salarial no serviço público brasileiro guarda aspectos corporativistas, na acepção clássica do termo, pois as categorias de servidores públicos são organizadas em sindicatos ou associações que representam

interesses específicos e algumas delas possuem monopólio de representação dentro de suas categorias. No entanto, tais negociações também possuem características que não se encaixam completamente na definição clássica, pois as negociações não são necessariamente compulsórias, já que o Estado tem o poder de tomar decisões unilaterais em relação aos salários dos servidores públicos. Além disso, a negociação não é mediada pelo governo de forma direta em nível nacional, mas sim por meio de órgãos específicos, atualmente pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Até aqui, então, nada demais, apenas as coisas como efetivamente são e funcionam. Mas o problema começa quando, saindo da discussão formal e abstrata sobre conceitos e categorias de análise, chegamos ao chão da política como ela é. E ela é dominada, no Brasil, por grupos e categorias mais poderosas e privilegiadas que outras. Essa hierarquia e as-

“ Distorce, em última instância, um dos princípios fundamentais de uma sociedade democrática, pluralista e inclusiva: a supremacia do interesse público. ”

simetria de poder e de recursos (econômicos e simbólicos) distorce a legalidade, a legitimidade e os resultados concretos obtidos pelos diversos grupos organizados da sociedade (públicos e privados) que se relacionam por meio de suas corporações com o Estado. Distorce, em úl-

tima instância, um dos princípios fundamentais de uma sociedade democrática, pluralista e inclusiva: a supremacia do interesse público.

Na prática, o Estado, portanto, acolhe, tramita e implementa, diferenciadamente, decisões e políticas públicas, mais em favor de uns que de outros grupos sociais, pois os interesses dos grupos mais poderosos e bem-organizados tendem a ser sobrerrepresentados, enquanto os interesses da maioria não organizada não dotada de recursos podem ser negligenciados.

Nesse sentido, sempre e quando o Estado age apenas como canal de transmissão dos interesses mais fortes e bem representados em seus circuitos decisórios, ele colabora para sacralizar as desigualdades econômicas e sociais presentes na sociedade, além de reforçar a assimetria de recursos e o poder (formal) de voto e (informal) de veto dos atores mais influentes. Ao fim e ao cabo, é a própria política em regimes formalmente democráticos

que vai perdendo potência transformadora, já que por meio do *corporativismo predatório* vão-se consumando posições de poder de grupos já privilegiados e fragilizando-se as posições de atores com menos recursos e vozes menos potentes na sociedade e no interior dos governos.

Pode-se dizer que o mesmo fenômeno acontece nas relações intraestatais, onde determinadas *elites burocráticas* conseguem não apenas impor e manter seus próprios privilégios de classe, como, por meio disso, conseguem afastar a sua atuação dos interesses e necessidades verdadeiramente públicas. Que isso seja a regra das corporações privadas já o sabemos, mas que tal comportamento seja a tônica de burocracias sobrerrepresentadas no seio do setor público é um péssimo sinal de esvaziamento substantivo do republicanismo e da democracia em nosso país.

Um bom exemplo disso diz respeito aos *privilégios remuneratórios* que capitaneiam as ações de determinadas categorias e seus sindicatos e associações de servidores. Ainda que sejam justas e legítimas algumas das reivindicações por recomposição salarial periódica,

nada justifica privilegiamentos remuneratórios seletivos, concedidos para um subconjunto de carreiras públicas que já são, por sinal, as mais privilegiadas do ponto de vista salarial e institucional. Grupos capazes de se mobilizar e fazer com que governos cedam às suas demandas têm, não raro, conseguido que seus pleitos sejam comumente atendidos, culminando em privilégios concentrados em setores ou carreiras públicas específicas. Isso ocorreu durante o governo Bolsonaro por meio de medidas que garantiram aumentos salariais reais aos militares, em simultâneo a muitos anos de restrições salariais dos servidores civis, mas vem ocorrendo também desde 2015 pela implementação de artifícios de remuneração variável para categorias civis que sempre estiveram no topo da pirâmide salarial no setor público, consolidando-se como uma elite de privilégios remuneratórios, dentre outras vantagens desproporcionais, que sacramentam desigualdades salariais imensas no interior do corpo funcional do Estado.²

Desde então vem acontecendo movimento por meio do qual organizações e carreiras

2. Em linha oposta à esta tendência recente de dispersão das remunerações no interior do setor público, é preciso ter claro que durante o segundo mandato presidencial de Lula (2007 a 2010) houve esforços no sentido de se conferir maior racionalidade e equidade remuneratória a diversas carreiras públicas da administração federal. A substituição de inúmeras formas de pagamento por meio de auxílios e benefícios pecuniários pelo pagamento de vencimentos por meio de subsídio foi um avanço nessa direção e impactou positivamente as remunerações e o desempenho institucional de uma gama ampla de carreiras, organizações e servidores públicos. Sobre o tema ver NUNES, W.; TELES MENDES, J. *A Elite Salarial do Funcionalismo Público Federal: sugestões para uma reforma administrativa mais eficiente*. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 26, n. 84, 2021. E NUNES, W. *A Elite Salarial do Funcionalismo Público Federal: identificação conceitual e dimensionamento empírico*. Em CARDOSO JR., J. C. (org.). *Reforma Administrativa Bolsonaro/Guedes: autoritarismo, fiscalismo, privatismo*. Brasília: Afipea, 2022.

mais poderosas no interior do Estado vêm conseguindo driblar a lógica do vencimento básico por subsídio, bem como o próprio teto remuneratório constitucional. Desta feita, a *fragmentação remuneratória* com heterogeneização da atuação de organizações e carreiras dentro do aparato estatal contribui para a perda

de organicidade entre servidores, reinstalou conflitos distributivos indesejáveis no âmbito público e faz piorar o desempenho setorial e agregado do Estado, com consequências deletérias, ao fim e ao cabo, para a própria economia e sociedade nacional.

Prolifera, infelizmente, uma cultura burocrática em muitas categorias de servidores públicos que se veem como “donos” de nacos do orçamento público sobre os quais, alegam, são responsáveis por arrecadar ou fiscalizar. É como se agentes e organizações que devem se orientar pela supremacia do interesse público e pelo bem-estar da coletividade dissessem “*nós atuamos para fiscalizar, arrecadar, ganhar ações judiciais, aumentar as taxas de determinado serviço e, por isso, temos direito a uma parte desse recurso*” Esquecem o óbvio: todo servidor público já recebe uma remuneração previsível e adequada para desempenhar suas

“ **Como ficarão áreas nas quais as políticas públicas não visam arrecadação ou fiscalização, mas sim a prestação de serviços à população, tais como saúde, assistência social, educação e até mesmo segurança pública, dentre muitas outras?** ”

atribuições e os resultados eventualmente advindos do desempenho dessa atribuição, até por uma questão moral e em respeito ao *ethos* do serviço público, não deveriam ser percebidos como *propriedade* ou *exclusividade* daquele órgão e servidores que contribuíram para sua conquista, mas sim da sociedade. Espera-se

dos servidores públicos agir em benefício do interesse público, colocando os interesses da sociedade acima de interesses pessoais ou de grupos.

Se essa lógica da *autonomização financeira* for implementada e disseminada, como ficarão áreas nas quais as políticas públicas não visam arrecadação ou fiscalização, mas sim a prestação de serviços à população, tais como saúde, assistência social, educação e até mesmo segurança pública, dentre muitas outras? Se cada área de atuação governamental pleitear participação na parte da arrecadação tributária para a qual contribuíram diretamente, a perda de autonomia relativa e discricionariedade dos governos sobre os múltiplos usos do fundo público tornará ainda mais baixa a capacidade de ação do Estado e inócua as tentativas recentes de legitimação política das eleições, do sistema representativo e da pró-

pria democracia.

Isso sem falar no evidente *conflito de interesses* quando o agente público recebe bônus ou extras pecuniários por atuação que lhe é própria, vale dizer, que já consta do rol de atribuições específicas dos respectivos cargos, e cujos indicadores e resultados possuem baixíssima transparência, praticamente nenhum controle social e apenas podem ser efetivamente coletados e aferidos pelos mesmos servidores e organizações que desses valores monetários se beneficiarão. Alguns podem argumentar que basta uma boa regulamentação para que mecanismos do tipo atinjam o objetivo de aumentar a eficiência e a produtividade individual nas respectivas áreas. Isso não parece condizer com a realidade, pois uma vez implementadas no setor público, propostas de remuneração flexível tenderão a fazer aumentar – *ao invés de diminuir* – a insegurança financeira e a instabilidade emocional dos servidores afetados, deixando-os mais expostos a vivenciarem situações de assédio moral, captura externa, tentativas de extorsão ou qualquer outro tipo de corrupção ativa ou passiva no desempenho de suas funções. Deste modo, ao invés de estimular um maior e melhor desempenho individual, ou incrementar a produtividade própria ou organizacional, medidas dessa natureza tenderão, na verdade, a acirrar a competição interna e a deteriorar as condições pessoais e coletivas de sanidade e salubridade no ambiente de trabalho.

No setor privado, a competição, disfarçada de cooperação, é incentivada por meio de penalidades e estímulos individuais pecuniários (mas não só) no ambiente de trabalho, em função da facilidade relativa com a qual se pode individualizar o cálculo privado da produtividade e os custos e ganhos monetários por trabalhador. No setor público, ao contrário, a operação de individualização das entregas (bens e serviços) voltadas direta e indiretamente para a coletividade é tarefa metodologicamente difícil, ao mesmo tempo que política e socialmente indesejável, simplesmente pelo fato de que a função-objetivo do setor público não é produzir valor econômico na forma de lucro, mas sim gerar valor social, cidadania e bem-estar de forma equânime e sustentável ao conjunto da população por todo o território nacional.

Em suma, dadas as imensas diferenças qualitativas que existem entre as funções de natureza pública (cuja razão última é de índole sócio-política) e as de motivação privada (cuja razão última é de índole econômica, mais facilmente quantificável e mensurável), e sendo difícil identificar e isolar as variáveis relevantes necessárias ao cômputo da produtividade (individual ou agregada) no setor público, conclui-se que propostas desse tipo são incompatíveis com a essência pública do Estado e suas necessidades de planejamento, gestão e administração.

Não à toa, causa espanto em interlocutores internacionais saber que, no Brasil, há

Bônus de Produtividade para aposentados – e até pensionistas. O argumento de que esses profissionais contribuíram para o resultado institucional enquanto estavam na ativa e, portanto, merecem participar da bonificação distribuída, parece fazer sentido apenas até determinado ponto. Qual a lógica de um aposentado receber, indefinidamente, ainda que em percentual menor, um bônus por produtividade depois de já estar na inatividade há 10 ou 15 anos? A apropriação de pedaços do orçamento público por categorias profissionais específicas (orçamento sobre o qual já há tão pequena discricionariedade para o gestor público) constitui, adicionalmente, um pleito de direção única: se houver resultados positivos, os agentes entendem como direito inquestionável a apropriação de recursos públicos correspondentes. No entanto, se o resultado for negativo, não há qualquer perda individual. Não é de se surpreender que todas as categorias busquem condições similares, sob olhares atônitos da sociedade brasileira e constrangidos de juristas e demais defensores desse tipo de pleito.

Desta maneira, uma das formas de se mitigar ou combater o *corporativismo predatório* no seio do setor público consiste em lembrar e reforçar o caráter público tanto da configuração burocrática como da atuação estatal. Isso porque há diferenças importantes entre os setores público (Estado) e privado (mercado) no que diz respeito à essência, objetivos gerais e formas de atuação de cada

uma dessas esferas da vida contemporânea. Tais diferenças nos ajudam a entender melhor as diferentes perspectivas e especificidades de atuação entre ambos, ajudam também a nos situarmos melhor em relação às nossas próprias preferências e opções de atuação profissional.

Embora de forma bastante simples e esquemática, é possível dizer que a *atuação das pessoas no setor privado* está ancorada em imperativos de necessidade de sobrevivência e autointeresse, cujo principal objetivo é atender aos desejos e necessidades dos indivíduos mediante a venda de bens e serviços de caráter mercantil, seja diretamente como pessoa física (autoemprego, trabalho por conta própria), seja por meio de empresas formais ou informais (pessoas jurídicas). Além disso, é importante entender que no setor privado, por razões ligadas à lógica interna do sistema capitalista, as empresas e as pessoas que produzem para o mercado são induzidas a priorizar o curto/médio prazo, adotar perspectivas micro/mesoeconômicas e visar à acumulação de valor econômico na forma de lucro monetário.

Por sua vez, a *atuação no setor público* deve, idealmente, estar motivada por atributos pessoais ligados à vocação à esfera pública, altruísmo, integridade e desejo de prestar serviços à população como forma de viabilizar ou aperfeiçoar o atendimento governamental à coletividade. Além disso, trabalhar para o Estado – mas sempre a serviço da sociedade – im-

plica em entender que este é o principal ente, criado historicamente pela humanidade, que pode e deve pautar e orientar a sua atuação a partir de uma visão de longo prazo para o desenvolvimento nacional, tendo as perspectivas macroeconômica, macro-social e territorial como guias, bem como

a produção de valor social de sentido não monetário como paradigma.

Neste sentido, é preciso ousadia e coragem para barrar o processo de captura e privatização do fundo público que vem se difundindo pela administração pública brasileira, seja sob a forma dos tais *bônus de produtividade*, seja por meio de inúmeros projetos de lei e propostas de emenda constitucional que advogam por *autonomia financeira* de determinadas organizações. Se levadas a termo, essas tendências reduzirão o que resta de capacidade e autonomia relativa do Estado para agir em prol da democracia, da república e do desenvolvimento nacional. Será o fim da própria ideia de Estado como esfera pública e agente da transformação positiva de que tanto necessita o Brasil.

Por fim, é importante ressaltar que nem toda a burocracia pública se enquadra no modelo de corporativismo predatório discu-

“ Trabalhar para o Estado - mas sempre a serviço da sociedade - implica em entender que este é o principal ente, criado historicamente pela humanidade, que pode e deve pautar e orientar a sua atuação a partir de uma visão de longo prazo para o desenvolvimento nacional ”

tido neste texto. Muitos servidores públicos desempenham suas funções com integridade e dedicação, buscando genuinamente servir ao interesse público e contribuir para o bem-estar da sociedade. Esses profissionais desempenham papel fundamental na implementação de políticas públicas

essenciais, como saúde, educação, segurança pública, entre outras, muitas vezes enfrentando desafios significativos sem os privilégios percebidos por outras categorias.

Para reforçar o caráter público da atuação estatal e combater a captura do Estado pelas corporações, diversas estratégias podem ser empregadas. Isso inclui implementar processos de recrutamento para selecionar indivíduos comprometidos com o serviço público e o bem comum. Além disso, aprimorar os mecanismos de transparência e responsabilização. Fortalecer a participação da sociedade civil nos processos de tomada de decisão e promover uma cultura de ética no setor público também são cruciais. Para combater o corporativismo predatório, em suma, é essencial fomentar um diálogo mais inclusivo e equitativo entre governo e sociedade civil, garantindo que outras vozes sejam ouvidas e consideradas nos processos decisórios.

10. PGD: mudando o paradigma do controle de frequência para uma gestão por resultados

Publicado em 19/01/2024



Desde a pandemia do Covid-19, o modelo dominante do trabalho no Estado brasileiro vem mudando consideravelmente. Foi aberta uma janela de oportunidades para que os trabalhadores pudessem experimentar novas formas de atuação profissional. Desde essa crise, a Administração Pública Federal percebeu que é possível se organizar e funcionar com mais autonomia, responsabilidade e mais comprometimento nas entregas. Evidências sobre os resultados que este novo modelo de trabalho vem trazendo estão sendo reunidas para em breve serem publicadas.

O Programa de Gestão, já previsto em norma desde 1995, ganhou maior fôlego e foco a partir de 2020, quando se efetivou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), como um programa inovador e indutor de melhoria de desempenho individual e organizacional no serviço público. O PGD, além de substituir o tradicional controle de frequência e assiduidade pela gestão por resultados, visa à otimização do desem-

penho institucional para maior eficácia e efetividade da atuação pública em prol da sociedade, ao mesmo tempo que valoriza os agentes públicos ao permitir combinações mais flexíveis de desenvolvimento dos trabalhos e mais aderentes às várias realidades e possibilidades de atuação dos servidores e organizações.

Inicialmente, por meio da Instrução Normativa nº 24/2023, que regulamentou o Decreto nº 11.072/2022, o programa conferiu maior poder e autonomia aos órgãos e entidades da administração federal que a ele aderiram, na alocação e gestão do seu corpo funcional. Ao invés de controle burocrático de frequência, as instituições aderentes passam a ter que aperfeiçoar os seus planejamentos para a perseguição dos respectivos objetivos institucionais. A partir daí se dá o processo de engajamento dos participantes, cuja adesão ao programa depende da assinatura do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR) e da pactuação de planos de trabalho individuais. Esses planos individuais se conectam aos

planos de entregas das unidades de execução, e ambos são avaliados periodicamente pelas respectivas instâncias superiores em cada órgão ou entidade – e cada órgão ou entidade, por sua vez, contará com o apoio do Comitê Executivo criado pelo Ministério da Gestão da Inovação em Serviços Públicos (MGI), órgão responsável por definir as políticas e diretrizes de gestão de pessoas e de desenvolvimento organizacional para toda a Administração Pública Federal.

No PGD, servidores e chefias podem optar pela modalidade mais adequada à execução dos planos e processos de trabalho, vale dizer: presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral, este sendo possível, sob determinadas condições e permissões da autoridade máxima do órgão, ser realizado com residência no exterior. Acredita-se que essa flexibilidade nos arranjos laborais carrega em si o potencial de incrementar, simultaneamente, a qualidade de vida no trabalho, a produtividade individual e de equipe e o desempenho organizacional. Para tanto, é claro, os órgãos e entidades da administração pública federal precisarão dedicar maiores esforços e competências à gestão interna de pessoas, valendo-se tanto do apoio institucional e suportes administrativos do MGI, como também de inovações próprias que sejam capazes de produzir e reproduzir ao longo do processo de implementação do PGD.

Por esta razão é que, visando regulamentar situações laborais específicas da gestão de pessoas no âmbito do PGD, foi posteriormente publicada a Instrução Normativa nº 52/2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg). Dentre as tais orientações, importa destacar aquelas relacionadas à gestão do desempenho dos partícipes do PGD, de tal modo que os respectivos planos de trabalho possam ser avaliados segundo uma escala que varia entre: i) *excepcional*: plano de trabalho executado muito acima do esperado; ii) *alto desempenho*: plano de trabalho executado acima do esperado; iii) *adequado*: plano de trabalho executado dentro do esperado; iv) *inadequado*: plano de trabalho executado abaixo do esperado ou parcialmente executado; e v) *não executado*: plano de trabalho integralmente não executado.

Como política de consequências, no caso de planos de trabalho avaliados como inadequados por execução abaixo do esperado, deverá haver o registro no Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR) das ações de melhoria a serem observadas pelo participante, bem como indicação de outras possíveis providências, como ações de desenvolvimento de pessoas, por exemplo.

No caso de planos de trabalho avaliados como inadequados por inexecução parcial ou não executado, o plano de trabalho do período subsequente deverá prever a compensação da carga horária correspondente. Além disso, caberá o desconto na folha de pagamento – após processo recursal e ampla defesa do participante – em dois tipos de ocasiões, a saber: i) nos casos em que a justificativa para o seu plano de trabalho avaliado como inadequado por inexecução (parcial ou integral) não for apresentada ou não for acatada pela chefia da unidade de execução; e ii) quando não hou-

ver a compensação (parcial ou integral) da carga horária prevista para o respectivo plano de trabalho não executado, parcial ou integralmente. A inobservância das regras do PGD poderá ensejar a apuração de responsabilidades.

Tudo somado, a combinação de elementos presentes nas IN 24 e 52 de 2023 permite dizer que, finalmente, o governo federal possui um bom embrião para o desenvolvimento e posterior regulamentação de processos avaliativos do desempenho individual na administração pública fede-

ral, que considerem ao menos cinco premissas fundamentais.

A primeira delas afirma que ambientes de trabalho saudáveis, seguros e sustentáveis são condição necessária para qualquer iniciativa de melhoria do desempenho individual de servidores públicos. Ou seja, a estabilidade funcional e as relações de confiança e

colaboração – e não instabilidades e ameaças de demissão ou rebaixamento de qualquer tipo – são fatores que garantem melhorias exitosas e permanentes do desempenho. A segunda das premissas afirma que a maior parte dos servidores públicos responde me-

lhor a incentivos positivos e não pecuniários ao desempenho individual que a processos avaliativos obscuros ou punitivistas.

A terceira premissa garante ser indispensável considerar a dimensão coletiva do desempenho institucional, ainda mais em se tratando de avaliar desempenho no âmbito público, onde tudo o que se produz costuma ter caráter coletivo e intangível, vale dizer, irreduzível a métricas individuais ou monetárias tradicionais de avaliação. A quarta premissa reforça a necessidade de se implementar, difundir e praticar

“ Essa flexibilidade nos arranjos laborais carrega em si o potencial de incrementar, simultaneamente, a qualidade de vida no trabalho, a produtividade individual e de equipe e o desempenho organizacional. ”

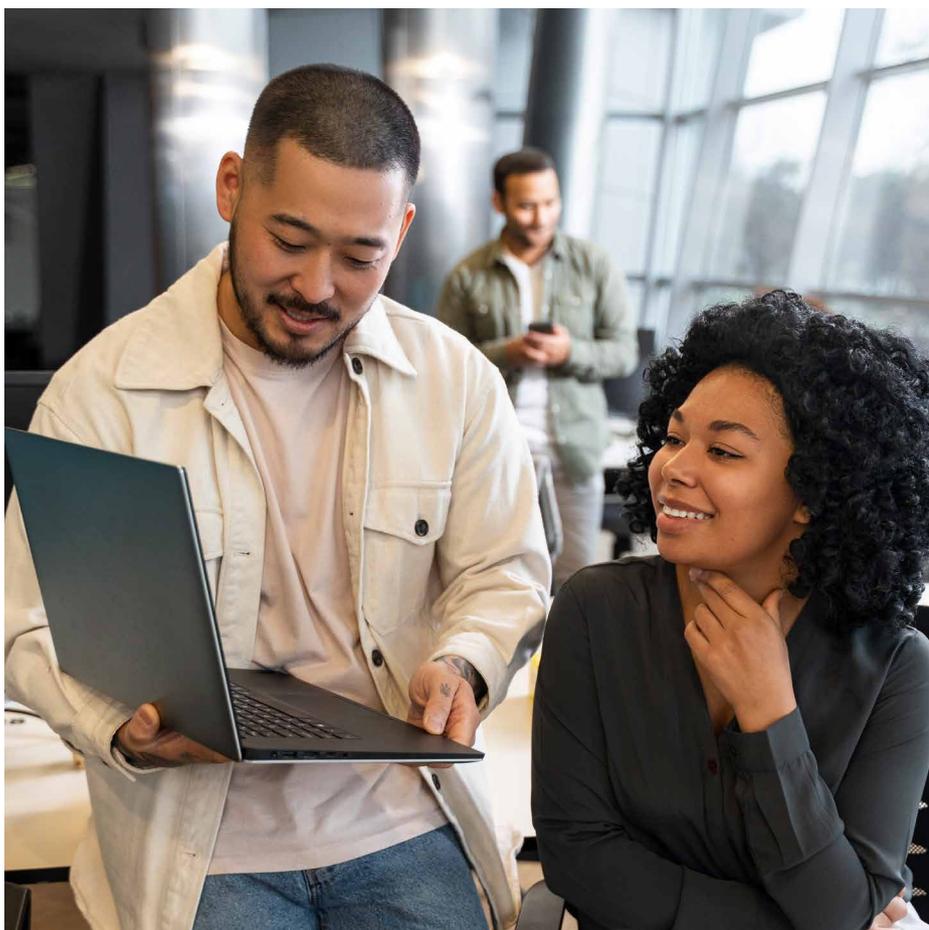
avaliações nas quais todos avaliam e são avaliados, inclusive as respectivas chefias, durante períodos e processos contínuos, coletivos e cumulativos de trabalho.

Por fim, a quinta das premissas sugere que a partir da aplicação das condições anteriores é possível (e necessário) identificar e atuar sobre as razões individuais e organizacionais do baixo desempenho, fechando um ciclo completo que se traduz em critérios objetivos e propositivos de avaliação, ao mesmo tempo que em condições de enfrentamento e resolução de problemas ao longo do tempo. Não obstante, é claro que ainda são muitos os desafios enfrentados diante das imagens e narrativas negativas construídas por determinados segmentos da sociedade em relação ao desempenho no serviço público.

Diante disso, atualmente, o MGI vem trabalhando na consolidação de normas e entendimentos para o fortalecimento desta nova abordagem sobre a gestão pública e o desempenho dos servidores e organizações. Para tanto, um primeiro grande desafio consiste em enfrentar e superar a cultura tanto punitivista como fiscalista que infelizmente ainda permeia as discussões e propostas sobre desempenho no setor público federal. A partir disso, em segundo lugar, abre-se a possibilidade de criação e difusão de

uma nova e mais promissora abordagem conceitual e prática sobre o desempenho, assentada nas premissas acima indicadas.

Com esse foco reflexivo na aferição do desempenho como processo contínuo, coletivo e cumulativo em diferentes níveis, é possível apurar necessidades para o desenvolvimento permanente de agentes públicos por meio da oferta de ações direcionadas ao desenvolvimento de competências. Neste sentido, a publicação da IN 52/2023, voltada para temas de gestão de pessoas no âmbito do PGD, reforça, junto aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, a adoção e a expansão desta inovação, por meio da qual é possível valorizar e reter talentos, além de otimizar serviços públicos indispensáveis à sociedade.



11. A Participação das Mulheres no Concurso Público Nacional Unificado

Publicado em 08/03/2024



O Concurso Público Nacional Unificado é um processo de recrutamento e seleção de servidores com diversas características institucionalmente inovadoras. O seu objetivo principal é: *“centralizar os certames autorizados para o recrutamento e a seleção de servidores públicos federais nas vagas autorizadas em diferentes órgãos e entidades públicas do Governo Federal”* (MGI, 2024).

Mas é importante notar que, mais além deste objetivo principal, vários outros estão também vinculados ao CPNU. Especificamente da perspectiva do Estado, pode-se mencionar os seguintes:

- i. Permitir a seleção célere e simultânea de elevado número de servidores públicos, para distintos órgãos/entidades;
- ii. Padronizar e, ao mesmo tempo, qualificar os processos de seleção de servidores públicos;
- iii. Ampliar e facilitar o acesso da população aos processos de seleção para cargos públicos;
- iv. Aproximar o perfil dos candidatos selecionados ao perfil da população,

levando em conta toda a diversidade desta última;

- v. Reconstituir as capacidades do Estado, por meio de processos de seleção com custo reduzido e, também, que possam ser realizados com frequência;
- vi. Selecionar uma força de trabalho vocacionada (e com o “ethos” necessário) para as atividades estatais que envolvem a implementação de políticas públicas;
- vii. Favorecer mecanismos transversais e flexíveis de gestão da força de trabalho dos órgãos/entidades do Estado brasileiro.

O CPNU está orientado à promoção de uma administração pública mais inclusiva e democrática, caracterizando-se pela ampliação e diversificação dos mecanismos de acesso aos cargos públicos do governo federal. Neste artigo, enfocamos especificamente que o concurso pode ampliar a participação feminina nos quadros da administração pública federal.

Há 571.148 servidores da administração pública do governo federal. Nesse conjunto,

45,2% são mulheres e 54,8%, homens. Quando se observa a movimentação do CPNU, nota-se que há um quadro favorável à força de trabalho feminina. Observa-se uma inversão dos números: enquanto 43,8% das inscrições são da população masculina, 56,2% são de mulheres que se inscreveram, de um total de 2.144.435 de candidatos que tiveram suas inscrições confirmadas.

Vamos analisar algumas informações gerais a respeito da população brasileira, referente a sexo, idade, instrução e participação laboral (presença no mercado de trabalho). Elas podem ajudar na compreensão do engajamento da população feminina no CPNU.

De acordo com dados oriundos da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (PNAD/IBGE) do final de 2023, a população brasileira com idade entre 18 e 74 anos corresponde a 154,12 milhões de pessoas, sendo 51,4% do sexo feminino (79,19 milhões) e 48,6% do masculino (74,93 milhões).

Da população total de 154,12 milhões, 18,7% possuem ao menos o ensino superior completo (28,86 milhões), ao passo que 59,3% têm ao menos o médio completo (91,40 milhões). Note-se que 40,6% contam com o ensino médio, mas não com o superior completo (62,53 milhões).

Esses números variam conforme o sexo, pois a população feminina é mais instruída que a masculina. Não tanto devido à pro-

porção que possui ensino médio, que é similar entre homens e mulheres. Mas sim devido à proporção com ensino superior completo: 21% das mulheres têm alguma graduação superior, percentual que se reduz para 16,3% no caso dos homens.

Da população total de 154,12 milhões, 69,1% estão inseridos nesse mercado, trabalhando ou procurando trabalho. Essa porcentagem aumenta conforme a instrução. Em meio à população com superior completo, ela chega a 84,9%; ao passo que, naquela com apenas o ensino médio, se restringe a 75,1%.

Esses mesmos números oscilam conforme o sexo, mostrando que a população feminina possui uma menor participação no mercado laboral. Apenas 59,1% das mulheres estão em atividade, contra 79,7% dos homens. Acrescente-se que essa disparidade se reduz conforme aumenta a instrução. Quando considerada apenas a população com superior completo, a diferença de atividade entre mulheres e homens diminui para dez pontos percentuais.

Como resumo da análise dessas informações da população brasileira, pode-se afirmar que: i) a população feminina é maior que a masculina; ii) a população feminina é mais instruída; iii) a população feminina tem menor participação no mercado de trabalho. Como se verá na sequência, essas constatações são relevantes para compreender o engajamento da população

feminina no Concurso Público Nacional Unificado.

Como visto acima, dos 2,14 milhões de inscritos no CPNU, 56,2% são do sexo feminino (1,21 milhão) e 43,8% do masculino (0,94 milhão). E a distribuição dos inscritos por tipos de blocos temáticos é bastante semelhante entre ambos os sexos: cerca de

dois terços em blocos de cargos que demandam instrução superior e um terço no bloco de cargos que exige apenas ensino médio.

Comparando esses números de inscritos com os números da população que, de fato, poderia se inscrever no CPNU, chega-se às seguintes conclusões:

Comparando-se os inscritos em todos os blocos temáticos e os indivíduos da população que poderiam se inscrever (aqueles com pelo menos o ensino médio completo), nota-se que 2,3% da população está inscrita no CPNU.

Comparando-se os inscritos nos blocos temáticos de nível superior e os indivíduos que poderiam se inscrever (aqueles com superior completo), esse percentual corresponde a 5%.

“ Como resumo da análise dessas informações da população brasileira, pode-se afirmar que: i) a população feminina é maior que a masculina; ii) a população feminina é mais instruída; iii) a população feminina tem menor participação no mercado de trabalho.”

Comparando-se os inscritos no bloco temático de nível médio e os indivíduos que poderiam se inscrever, esse percentual oscila entre 0,8% e 1,1% (ao se considerar a população com ensino médio ou mais ou, alternativamente, aquela com apenas o ensino médio).

Ou seja, controlando idade e instrução, é

possível perceber que uma proporção expressiva da população brasileira está inscrita no CPNU (chegando a impressionantes 5% da população com ensino superior). Seja em termos absolutos (números de inscritos), seja em relativos (inscritos como proporções da população), verifica-se que as mulheres têm uma participação majoritária (ou no mínimo paritária) no CPNU.

Por um lado, isso é interessante, pois já foi visto que a participação das mulheres no mercado laboral é inferior à dos homens. E, por outro lado, isso é importante, pois sinaliza que o CPNU tem chances de cumprir com seus objetivos, que, entre outros, consistem em promover uma administração pública mais inclusiva e democrática, especialmente no que se refere à participação equitativa de mulheres.

12. Regulamentação do Estágio Probatório: novo marco na gestão de pessoas no serviço público federal brasileiro

Publicado em 21/10/2024



O governo federal dará mais um passo rumo à modernização e ao fortalecimento da gestão de pessoas no serviço público ao propor a edição de um decreto que unificará as regras do estágio probatório para todos os servidores da administração pública federal (APF). Pela primeira vez, desde a Lei 8.112/1990, haverá um instrumento sobre o tema que estabelecerá diretrizes, critérios e procedimentos a serem seguidos por todos os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), garantindo que o processo de avaliação de desempenho seja uniforme, equânime, justo e transparente.

Além de unificar as normas sobre essa matéria, o novo decreto trará mudanças significativas voltadas ao aprimoramento da gestão do desempenho, com foco no desenvolvimento profissional dos servidores recém-ingressos por meio de concursos públi-

cos. O estágio probatório, etapa crucial para avaliar a aptidão e a capacidade dos servidores no exercício de suas funções, exige diretrizes que os preparem para desempenhar suas atividades de forma a gerar resultados que atendam às necessidades da sociedade. Assim, as novas orientações buscam preparar de forma mais adequada esses profissionais para as exigências dos cargos que ocuparão, bem como para as dinâmicas específicas do serviço público federal.

O contexto histórico e a necessidade de mudança

A última mudança no processo de avaliação de desempenho para fins do estágio probatório ocorreu com a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que ampliou o prazo para a obtenção da estabilidade dos servidores públicos para três anos, condicionada à avaliação especial de desempenho

por comissão instituída para essa finalidade. No entanto, essas alterações não trouxeram mudanças substanciais ao processo de avaliação, que continuou sem diretrizes claras. Isso resultou na manutenção das dissonâncias na aplicação dos dispositivos dos artigos 20 e 21 da Lei nº 8.112, de 1990, e do artigo 41 da Constituição Federal, além de perpetuar a subjetividade no processo de avaliação de desempenho para fins do estágio probatório.

A ausência de regramento uniforme para toda administração pública federal resulta em múltiplas interpretações por parte dos órgãos e das entidades quanto à aplicação da norma, fragilizando o processo avaliativo. Um dos principais problemas está na realização da avaliação de desempenho apenas uma vez ao longo do período do estágio probatório, o que limita a identificação de aspectos a serem aprimorados no desempenho do servidor, comprometendo o seu desenvolvimento profissional contínuo.

Diretrizes centralizadas para o processo do estágio probatório

O decreto será resultado de um estudo minucioso das orientações normativas produzidas ao longo do tempo pelo órgão central do SIPEC e de uma análise de normativos sobre o tema, publica-

dos por diversos órgãos e entidades. O novo decreto surgirá, então, como uma resposta necessária para preencher as lacunas identificadas, estabelecendo diretrizes para a avaliação de desempenho, o fortalecimento da cultura do *feedback* contínuo e o acompanhamento e monitoramento do trabalho dos servidores. Ademais, incentivará os gestores a adotarem uma postura mais próxima e orientadora durante o estágio probatório, contribuindo, também, para o amadurecimento do processo de gestão de pessoas nos órgãos e entidades.

As diretrizes previstas trarão previsibilidade e clareza ao processo avaliativo, permitindo que os servidores saibam exatamente o que esperar deles durante o estágio probatório. Além disso, buscarão consolidar um sistema mais justo, transparente e eficiente, refletindo o compromisso contínuo com o aprimoramento da administração pública.

Além disso, já está em pauta a criação de um sistema único para a avaliação dos servidores durante o estágio probatório. Esse sistema visa integrar os subsistemas de gestão de desempenho, permitindo um acompanhamento mais preciso e contínuo do progresso dos servidores, desde a entrada no serviço público até o final do estágio probatório. Isso contribuirá para a otimização de recursos e resultados.

Foco no desenvolvimento profissional

Para impulsionar o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos recém-ingressos, o decreto estabelecerá um programa de desenvolvimento inicial, que constituirá um dos requisitos para a aprovação no estágio probatório.

O objetivo do programa, ao integrar o processo avaliativo, será ambientar e preparar os servidores para enfrentar os desafios atuais e futuros do serviço público, valorizando a ética, a transparência e a diversidade, e baseando-se em evidências com foco nos resultados para todos os cidadãos.

As ações de desenvolvimento deste programa envolverão estratégias didáticas e metodológicas que têm como objetivo a construção de uma aprendizagem significativa e o desenvolvimento de competências fundamentais para esses servidores. Além do programa de desenvolvimento inicial, o disposto no decreto buscará incentivar esses servidores a participarem de outras ações de desenvolvimento, de acordo com as necessidades levantadas no Plano de Desenvolvimento

de Pessoas (PDP) de cada órgão e entidade, com o objetivo de desenvolver competências específicas.

A importância dessas medidas se tornará ainda mais evidente diante do recente Concurso Público Nacional Unificado, que autorizou 6.640 vagas

em 21 órgãos federais. Esses novos servidores ingressarão em um contexto cada vez mais dinâmico e exigente, no qual o desenvolvimento contínuo será fundamental para acompanhar as rápidas transformações da administração pública e atender às deman-

das da sociedade, prezando pelo binômio qualidade e eficiência dos serviços prestados.

Desafios futuros

Apesar dos avanços alcançados, a administração pública federal ainda enfrenta desafios complexos no processo de avaliação de desempenho. A eficácia desse processo requer uma transformação cultural significativa, superando práticas como a resistência ao *feedback* e a leniência nas avaliações.

“ A importância dessas medidas se tornará ainda mais evidente diante do recente Concurso Público Nacional Unificado, que autorizou 6.640 vagas em 21 órgãos federais. ”

Além disso, persiste a necessidade de atualizar os fatores de avaliação estabelecidos pela Lei nº 8.112/1990. Alguns dos fatores como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, embora fundamentais, já não refletem plenamente as práticas de gestão e o contexto contemporâneo do serviço público.

Dessa forma, enquanto a revisão da legislação não ocorre, a administração pública precisa adaptar esses fatores de avaliação, alinhando-os

às novas demandas da gestão pública e garantindo maior eficiência e eficácia ao processo. Para tanto, o órgão central do Sipec está avançando para promover essas adaptações, buscando alinhar os

fatores previstos aos desafios atuais enfrentados pelo serviço público.

Neste sentido, não se pode perder de vista a necessidade de dialogar sobre a importância da atualização desses fatores para promover uma ges-

tão mais eficiente e orientada para resultados.

“ Novos servidores ingressarão em um contexto cada vez mais dinâmico e exigente, onde o desenvolvimento contínuo será fundamental para acompanhar as rápidas transformações da administração pública e atender às demandas da sociedade ”



13. Transformação Digital Pública na Gestão de Pessoas: o caso SouGov.br

Publicado em 10/09/2024



Em um mundo cada vez mais digital, a plataforma [SouGov.br](#) surge como modelo de referência para modernizar a gestão de pessoas no setor público. O modelo pode ser usado por outros países, bem como governos estaduais, distritais, regionais e municipais. A plataforma unifica os canais de atendimento, oferecendo serviços eficientes, modernos, transparentes e de fácil acesso em diversos dispositivos tecnológicos. Também promove um melhor relacionamento entre a Administração Pública do Poder Executivo Federal e seus servidores ativos, aposentados, pensionistas e dirigentes. Esse modelo reflete décadas de experiência brasileira na sistematização de soluções digitais na gestão de pessoas e avanços significativos nos últimos anos em governo digital. Diante dessa e outras iniciativas, o Brasil ficou recentemente em segundo lugar no Índice de Maturidade GovTech do Banco Mundial.

Um breve histórico mostra que na década

de 90, o Governo Federal criou o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) por meio do Decreto 99.328/1990 para controlar a administração, finanças e orçamento dos órgãos e instituições públicas. Ao longo dos anos, outras funcionalidades foram desenvolvidas, como férias, provimento, aposentadoria, pensões e um extrator de dados. Em 2009, o Decreto Federal nº 6.833/2009 instituiu o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público (SIASS) para melhorar o gerenciamento dessa importante interface dos servidores do Poder Executivo Federal com o seu mundo laboral.

Em 2013, por sua vez, o Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE) foi lançado para substituir o SIAPE gradativamente. Assim, foram desenvolvidos novos módulos do SIGEPE para gestão de ações judiciais, avaliação de desempenho, publicação de atos de pessoal, consignação, gestão de folha de pagamento e aplicação.

Depois disso, foram instituídos pelo Decreto nº 10.715/2021 os Sistemas Estruturantes da Administração Pública Federal para a gestão de pessoas. São sistemas de informação que centralizam em plataformas tecnológicas a execução das atividades de gestão de pessoas geridas por um órgão central, atualmente o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI). Eles fornecem à Administração Federal ferramentas modernas de gestão de pessoas com foco na integração sistêmica para auxiliar o MGI nas suas atividades junto a entidades da administração direta e indireta, empresas autônomas e estatais.

Desde então, o Governo Federal tem investido em tecnologia e capacitação de servidores, impulsionado pela necessidade de simplificar processos, melhorar a eficiência e a transparência, oferecer serviços acessíveis ao público e transformar

digitalmente seus sistemas de gestão de pessoal. É, portanto, neste contexto de inovação e transformação digital em curso, que surgiu em 2021 a plataforma [SouGov.br](https://sougov.br) para simplificar e melhorar a interação entre a Administração Pública e suas pessoas (servidores ativos e aposentados, pensionistas, ex-funcionários, estagiários, anistiados políticos), líderes e gestores de recursos humanos. Essa iniciativa inclui acúmulos e experiências de trabalho que crescentemente aproximam a gestão de pessoas de avanços significativos no governo digital.

O modelo é baseado em três pilares: pessoas, liderança e gestores de pessoal. Assim, os módulos e funcionalidades da plataforma [SouGov.br](https://sougov.br) foram desenvolvidos para atender às necessidades específicas de cada grupo que presta serviços no âmbito da gestão de pessoas.

Figura 1 - [SouGov.br](https://sougov.br): Padrões de identidade e interface visual



O pilar *Pessoas* inclui servidores públicos, aposentados, ex-servidores, pensionistas, estagiários e anistias políticas. Diversos serviços já foram desenvolvidos e entregues em [SouGov.br](https://sougov.br), como domicílio (área inicial) contendo serviços de autoatendimento (holerites, férias, consignações, prova de vida por biometria facial); promoção da saúde; consulta de benefícios a pensionistas; serviços para estagiários; solicitações dos gestores; pedidos de ex-funcionários; reconsideração de avaliação de desempenho e recursos; simulador de aposentadoria; entre outros.

A *Liderança* é composta por gerentes e supervisores. Eles utilizam no [SouGov.br](https://sougov.br) os serviços e as funcionalidades do líder para gerenciar equipes imediatas e subordinadas, aprovar férias e assiduidade, monitorar atendimentos, realizar avaliações, entre outras atividades. A plataforma simplifica a gestão de equipes, promove autonomia para o desempenho de funções de liderança, agiliza o atendimento das solicitações das equipes e descentraliza as responsabilidades para os gestores,

reduzindo a necessidade de as unidades de gestão de pessoas gerenciarem as atividades da equipe, como aprovações de férias.

Os *Gestores de Pessoas* executam atividades e processos para gerenciar a vida funcional dos servidores públicos, incluindo a disponibilidade de vagas para concursos públicos e gerenciando todas as etapas de provimento, movimentação, serviços de saúde, licenças, diversos tipos de solicitações e disponibilidade de folhas de pagamento até a concessão de aposentadorias ou pensões. No governo federal, mais de 14 mil servidores atuam nas unidades de

gestão de pessoas distribuídas entre os mais de 200 órgãos setoriais.

Antes do [Sougov.br](https://sougov.br), a maioria das atividades era manual e não padronizada, utilizando diferentes sistemas, canais e ferramentas.

De 2021 a 2024, a plataforma [SouGov.br](https://sougov.br) já prestou mais de 160 serviços a mais de 1,26 milhão de pessoas e as conectou a mais de 200 órgãos e instituições. Em 2023, recebeu mais de 150 milhões de consultas e



operações. Oferece serviços eficientes, modernos e transparentes, que são facilmente acessíveis a qualquer momento em dispositivos móveis ou web (responsivos), seguindo padrões de identidade e interface visual.

A implementação tecnológica é terceirizada para uma empresa pública de capital aberto (Serpro), que adota práticas ágeis baseadas em *Scrum* e *Kanban*, tecnologias *low-code*, interoperabilidade entre sistemas, prototipagem, abordagem centrada no usuário e *design thinking* para reformular e simplificar processos de ponta a ponta. Para o desenvolvimento e manutenção desses sistemas, o [SouGov.br](https://sou.gov.br) segue um processo metodológico que inclui boas práticas, como a adoção do Padrão Brasileiro de Governo Digital e

o Ciclo de Vida de Desenvolvimento de Software, que privilegia a análise de negócios, a integração contínua e o gerenciamento, o monitoramento e a garantia de qualidade da entrega contínua.

Tudo somado, com base na experiência brasileira, alguns desafios devem ser considerados e enfrentados para prover serviços, informações e soluções digitais que possibilitem a governança, a gestão, o monitoramento e a implementação de políticas de gestão de pessoas de instituições e órgãos públicos.

Por exemplo, uma variedade de atores, funcionários públicos e relações e regimes de trabalho; múltiplos canais de atendimento que oferecem serviços fora do padrão; burocracia excessiva para solicitação de serviços; falta de padronização ou automação de processos, dependência de processos manuais ou atividades operacionais; necessidade de solicitar serviços no local; resistência dos funcionários à mudança; sistemas legados e migração de dados históricos.

Enfrentados esses desafios, pesquisas futuras em gestão de pessoas poderão aplicar o modelo [SouGov.br](https://sou.gov.br) a outros níveis da administração pública estrangeira e brasileira e comparar seus resultados com os do governo federal. A integração de novas

tecnologias, como a Inteligência Artificial, pode melhorar a qualidade da informação, diminuir os custos de desenvolvimento e oferecer melhores serviços.

Desta maneira, introduz-se no seio da administração pública brasileira um vetor ativo de transformação digital que estará na base da própria transformação qualitativa do Estado nessa próxima quadra do desenvolvimento nacional. É a reforma administrativa do governo federal em ação.

“
**A plataforma
SouGov.br já prestou
mais de 160 serviços
a mais de 1,26 milhão
de pessoas e as
conectou a mais
de 200 órgãos e
instituições.**
”

Notas Biográficas

Alexandre Gomide – doutor em Administração Pública e Governo pela FGV-SP, com período de pós-doutorado na Universidade da Califórnia, San Diego. Membro da carreira de Pesquisa e Planejamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) desde 1997, onde foi diretor em diversas ocasiões e coordenador do Mestrado Profissional em Políticas Públicas. Tem vasta experiência em cargos de liderança no governo federal e governos subnacionais. Atualmente é diretor de Altos Estudos na ENAP e docente permanente em programas de mestrado e doutorado no IDP e na Ebape/FGV.

Antônio Fiuza de Sousa Landim – Diretor de Soluções Digitais da SGP/MGI, Especialista em TI pela UFMG e Engenheiro Eletricista pela UnB. Currículo - [SouGov.br: https://curriculo.sougov.economia.gov.br/antonio-landim-12057592](https://curriculo.sougov.economia.gov.br/antonio-landim-12057592)

André Gambier Campos – Técnico de Planejamento e Pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada do Governo Federal (IPEA). Docente do Programa Profissional de Pós-Graduação em Direito da Universidade Positivo (PPGD-UP). Bacharel, Mestre e Doutor em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP).

Carolina Vilela de Oliveira – Psicóloga graduada na Universidade de Brasília, Especialista em Gestão Pública e atualmente atua no ConectaGente – Rede de Governança do SIPEC. Servidora efetiva do INEP cedida

para o MGI. Há 08 anos atua na área de Gestão de Pessoas do Governo Federal, participando de projetos como LA-BORA! gov, [SouGov.br](https://sougov.br) e Currículo e Oportunidades. Currículo - [SouGov.br: https://curriculo.sougov.economia.gov.br/carolina-oliveira-1406755](https://curriculo.sougov.economia.gov.br/carolina-oliveira-1406755)

Delciene Pereira – Mestre em Administração Pública; Especialista em Gestão Pública; Especialista em Gestão do Trabalho e Educação na Saúde; pesquisadora, servidora pública do Poder Executivo Federal; possui experiência em políticas públicas de saúde, ciência e tecnologia e inovação; governança pública; gestão de riscos no setor público; planejamento estratégico e governamental; e gestão de pessoas. Atualmente é Coordenadora-geral de Arquitetura de Carreiras na SGP/MGI.

Douglas Andrade da Silva – Formado em Relações Internacionais e em Letras Português/ Inglês, possui duas pós-graduações lato sensu, sendo uma delas em Gestão de Pessoas. Atua há 8 anos no Órgão Central do SIPEC em temas relacionados a carreiras federais. Atualmente, está como Coordenador de Estruturas Remuneratórias de Carreiras. Currículo - [SouGov.br: https://curriculo.sougov.economia.gov.br/douglas-silva-1645202](https://curriculo.sougov.economia.gov.br/douglas-silva-1645202)

Eduardo Almas – Diretor de Carreiras e Desenvolvimento no MGI, Graduado em Comunicação Social, 3 pós-graduações,

Servidor estatutário desde 2001. Currículo - [SouGov.br: https://curriculo.sougov.economia.gov.br/eduardo-almas-72812306](https://curriculo.sougov.economia.gov.br/eduardo-almas-72812306)

Felipe Drumond - Graduado em Administração Pública pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro e mestrando em Direito Administrativo pelo IDP. Foi servidor da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) do Governo do Estado de Minas Gerais. Atua como gerente sênior na Consultoria EloGroup e contribui como consultor junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), tendo também já trabalhado para o Banco Mundial e República.org;

Grazielle Seabra Duraes Aguiar - Mestre em Ciência Política, MBA em Gerência de Projetos e Especialização em Business Intelligence, Big Data e Analytics - Ciência de Dados. Graduação em Turismo e Hotelaria, Processos Gerenciais, Administração e Análise e Desenvolvimento de Sistemas. Professora Universitária no Centro Universitário Euro Americano (UNIEURO) e Gestora de Políticas Públicas em Gestão Educacional da Secretaria da Educação do Governo do Distrito Federal.

Ilka Massue Sabino Kawashita - PhD em Tecnologia e Ciência da Informação (Universidade do Minho), Mestre em Ciência da Computação (Universidade de Montréal), Bacharel em Engenharia Mecânica

(Universidade de Brasília). Analista de Planejamento e Orçamento atuando como gerente de projetos no Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos.

José Celso Cardoso Júnior - Doutor em Economia pelo IE/Unicamp, desde 1996 é Técnico de Planejamento e Pesquisa do Ipea e desde 2023 é Secretário de Gestão de Pessoas no MGI.

José Lopez Feijóo - Metalúrgico aposentado, Sindicalista, é desde 2023 o Secretário de Relações de Trabalho no MGI.

Juliana Almeida - Atualmente é CEO da Minder People Analytics na qual ministra cursos e realiza consultorias na área de People Analytics, Liderança Estratégica com People Analytics e Storytelling com Dados. Doutora em Liderança e People Analytics pelo Programa de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília com estágio doutoral da Amsterdam Business School. Mestre pelo Programa de pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e Organizações com foco em Clima Organizacional e promoção de consenso entre equipes pela Universidade de Brasília.

Juliana Mota Loureiro - Chefe da Divisão de Inovação em Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), mestre em Saúde Coletiva pela Universidade de Brasília, e

Analista Técnica de Políticas Sociais. Currículo - [SouGov.br: https://curriculo.sougov.economia.gov.br/carolina-oliveira-1406755](https://curriculo.sougov.economia.gov.br/carolina-oliveira-1406755)

Juliana Legentil - Doutoranda e Mestre em Administração (PPGA/UnB). Integra o Grupo E-trabalho UnB, certificado pelo CNPq. Realiza pesquisas sobre efetividade de equipes, virtualidade, e percepções e práticas de servidores e gestores em contexto de teletrabalho. Integra a equipe da Coordenação-Geral do Programa de Gestão e Desempenho na SEGES/MGI. Currículo - [SouGov.br: https://curriculo.sougov.economia.gov.br/juliana-faria-71627205](https://curriculo.sougov.economia.gov.br/juliana-faria-71627205)

Luciana Vieira - Mestre em Gestão e Liderança pela Universidade de Kempten (Alemanha) Luciana Vieira integra a carreira de EPPGG desde 2006 e desempenhou várias funções executivas e de assessoria em diferentes órgãos e entidades do Governo Federal. Atualmente coordena a implementação e desenvolvimento do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.

Maria Aparecida Chagas Ferreira - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Doutora em Sociologia pela Universidade de Brasília. Atualmente exerce o cargo de Diretora de Provimento e Movimentação de Pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Mariano Lafuente - Especialista Principal em Modernização do Estado no BID, baseado em Brasília. Coordena o programa de governo digital, gestão pública e transparência do BID para o Brasil, e lidera as agendas de Gestão de Pessoas no Setor Público e Centro de Governo do BID para toda a região. Anteriormente, foi especialista em gestão pública no Banco Mundial para a região de América Latina e Caribe. Mariano é graduado de ciências políticas pela Universidade Católica Argentina, e tem um mestrado em Políticas Públicas da Universidade de Maryland nos Estados Unidos.

Marilene Ferrari Lucas Alves Filha - Secretária Adjunta de Relações de Trabalho do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Especialista em Gestão de Pessoas. Foi diretora da Fundação de Previdência Complementar do Executivo - FUNPRESP (2015-2018), Secretária Adjunta de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2005-2008 / 2011-2015), Chefe de Gabinete da Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda (2008-2010).

Mirian Lucia Bittencourt - Cientista de Dados, Especialista em Indicadores Estratégicos de RH e Diretora do Observatório de Pessoal do Governo Federal. Servidora efetiva do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Fellowship na Columbia Women's

Leadership Network, da Columbia University. Formação em Estatística e Matemática pela UnB, possui especialização em Gestão de Pessoas pela ENAP. 18 anos atuando em avaliação de políticas, construção e monitoramento de indicadores e gerenciando ferramentas de apoio a tomada de decisão. Entusiasta de People Analytics, está à frente do primeiro projeto de abrangência federal da área e atua como pesquisadora e professora e palestrante na área.

Priscila de Figueiredo Aquino Cardoso – Coordenadora-Geral de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), mestre em Saúde Coletiva pela Universidade de Brasília, e servidora pública do Ministério da Saúde desde 2014. Currículo - [SouGov.br: https://curriculo.sougov.economia.gov.br/priscila-cardoso-14952792](https://curriculo.sougov.economia.gov.br/priscila-cardoso-14952792)

Priscila de Oliveira – Chefe de Divisão de Gestão de Desempenho de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), mestre em gestão de políticas públicas pela Universidade Federal do Tocantins, doutoranda em ciências empresariais e sociais. Currículo - [SouGov.br: https://curriculo.sougov.economia.gov.br/priscila-oliveira-18763691](https://curriculo.sougov.economia.gov.br/priscila-oliveira-18763691)

Rafael Rodrigues Viegas – professor do Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas (FGV EASP), pesquisador CEAPG

(FGV EAESP) e INCT QualiGov. Dedicada-se à pesquisa sobre: controle e burocracia; elites políticas e burocráticas; federalismo e políticas públicas; política brasileira e Ministério Público; CNJ e CNMP.

Regina Coeli Camargos – Secretária Adjunta de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Foi economista no Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE - (1993-2018), docente nos cursos de graduação, pós-graduação e extensão universitária na Escola DIEESE de Ciências do Trabalho (2018-2023) e consultora em Relações de Trabalho (2018-2023). Bacharel em Ciências Econômicas (FACE-UFMG, 1987), Mestre em Ciência Política (IFCH-Unicamp, 1993), Doutora em Ciência Política (DCP-UFMG, 2008) e pesquisadora em pós-doutorado (IE-Unicamp, 2019-2020). Currículo - [SouGov.br: https://curriculo.sougov.economia.gov.br/regina-camargos-6041183450](https://curriculo.sougov.economia.gov.br/regina-camargos-6041183450)

Roberto Seara Machado Pojo Rego – Secretário de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Público, é servidor público desde 1992, iniciou a carreira no Governo do Distrito Federal na área de transporte público, onde ficou por 12 anos. Formado em Ciência Política pela Universidade de Brasília, ingressou no Governo Federal, na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental em 2004. Trabalhou

no Ministério de Minas e Energia, na Secretaria de Relações Institucionais, no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social e no Ministério de Desenvolvimento Social. Nos últimos 4 anos já trabalhava na Secretaria de Gestão, onde coordenava diversos projetos, dentre eles o Programa de Gestão e Desempenho. Currículo - [SouGov.br: https://curriculo.sougov.economia.gov.br/roberto-rego-15350879](https://curriculo.sougov.economia.gov.br/roberto-rego-15350879)

Ronaldo Coutinho Garcia – Técnico de Planejamento e Pesquisa aposentado do Ipea.

Samanta Bravim Eurich – Coordenadora-Geral Administração, Atendimento e Documentação da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, mestranda em Governança e Desenvolvimento pela Enap, Especialista em Gestão Pública na área de Gestão Estratégica de Pessoas pela Enap e graduada em Letras pela Universidade Paulista. Currículo - [SouGov.br: https://curriculo.sougov.economia.gov.br/samanta-eurich-16861684](https://curriculo.sougov.economia.gov.br/samanta-eurich-16861684)

Silmara Ribeiro dos Santos – Chefe Substituta da Divisão de Gestão e Desempenho de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), mestra em Controle de Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina, e servidora pública do Ministério da

Saúde desde 2010. Currículo - [SouGov.br: https://curriculo.sougov.economia.gov.br/silmarasantos-34962231](https://curriculo.sougov.economia.gov.br/silmarasantos-34962231)

Talitha Pedrosa - Servidora federal idealizadora e líder do Núcleo de Governança da Rede de Gestão de Pessoas do Sipec (CONNECTAGENTE), promove a colaboração e integração entre profissionais do setor potencializando a atuação da gestão de pessoas no governo federal. Mestranda em Governança e Desenvolvimento pela Escola Nacional da Administração Pública (ENAP), é Profissional de Marketing de formação ao longo de sua carreira atuou em diversas empresas, desempenhando papéis de liderança promovendo desenvolvimento de equipes e estratégias de RH.

Thaís Brito – Compõe o Comitê Executivo do Programa de Gestão e Desempenho- CPGD, como representante titular do Órgão Central do Siorg. Atua como Product Owner-PO do PGD Petrvs, sistema informatizado do PGD. Integra a equipe da Coordenação-Geral do Programa de Gestão e Desempenho na SEGES/MGI. Currículo-[SouGov.br: https://curriculo.sougov.economia.gov.br/thais-brito-50459997](https://curriculo.sougov.economia.gov.br/thais-brito-50459997)

Valdevino Siqueira Campos Neto – Servidor público federal do INEP, atualmente é Coordenador-Geral de Transformação Digital em Gestão de Pessoas da SGP/MGI, Especialista em Engenharia de Software pela Unicamp e Bacharel em Computação.

Gestão de Pessoas em Ação

