

Gestão de Pessoas em Ação



ONDAS DE NOVAÇÃO

O PODCAST DO
LA-BORA! gov

Você se interessa por inovação, mas não sabe por onde começar? Busca inspiração, conhecimento ou simplesmente um conteúdo que faça seu dia valer a pena? O podcast **Ondas de Inovação** é para você!

Inovação, diversidade, inclusão e bem-estar são alguns temas dos episódios. Com histórias inspiradoras e ações reais, descubra como **você** pode ser agente da transformação!

Feito por e para pessoas que acreditam na **mudança**: cada episódio é construído colaborativamente, trazendo diferentes vozes e perspectivas para soluções de problemas concretos.

A acessibilidade é prioridade: com audiodescrição e versões em **inglês e espanhol**, esse conteúdo já chegou a 16 países, democratizando o acesso à inovação no serviço público.

Disponível no Spotify e na Rádio EBC para mais de 1.200 rádios brasileiras.

Ouçá pelo Spotify



O LA-BORA! gov é o laboratório de gestão inovadora na Diretoria de Inovação Governamental (DINOV), na Secretaria de Gestão e Inovação (SEGES/MGI).

Quer saber mais?
Acesse o site do
LA-BORA!gov

Gestão de Pessoas em Ação

Volume 3 – Junho 2025

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 Provisão 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

Colaboraram com esta Edição:

Ana Paula Sampaio Volpe - Mestre (2006) e bacharel (2003) em Ciência Política pela Universidade de Brasília (UnB).

André Luiz Marques Serrano - Professor do Departamento de Engenharia de Produção e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília (UnB).

Andrea Maria Rampani - é chefe de Divisão de Governança em Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Bárbara Cunha de Carvalho - é servidora integrante da Divisão de Governança em Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Bruna Stamm de Barros Barreto - Mestranda em Administração pela Universidade de Brasília (UnB) e pesquisadora do Grupo Projectum. Atua no desenvolvimento de metodologias aplicadas à gestão pública, com foco em dimensionamento da capacidade produtiva.

Carolina Diniz Ventin - Administradora – atua na Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas

Carolina Vilela de Oliveira - Servidora Pública do INEP, atualmente atua no ConectaGente na SGP/MGI

Claudio Silva da Costa - Graduado em Tecnólogo em Processamento de Dados e mestre em Agronegócio pela Universidade de Brasília (UnB)

Cleide Muniz Soares Braz - Coordenadora-Geral de Projetos e Modernização de Pessoal da DGP/SSC/MGI

Daniel Pires de Castro - Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoal da DGP/SSC/MGI

Daniel Schlottfeldt Brandão - Graduado em Administração pela Universidade de Brasília

Debora Ficher Furloni - Analista Técnico de Políticas Sociais, graduada em Ciências Sociais pela USP e especialista em Políticas Públicas para a Igualdade na América Latina pela CLACSO, atua no LA-BORA!gov, no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Delciene Pereira - Coordenadora-geral de Arquitetura de Carreiras na SGP/MGI.

Diego Tannús Dórea - atualmente, é Coordenador de Planejamento da Força de Trabalho no Ministério da Gestão e da Inovação (MGI)

Douglas Andrade da Silva - Coordenador de Estruturas Remuneratórias de Carreiras

Elisa Midori Okamura - Coordenadora de Projetos na DECAR/SGP/MGI

Fernando André Santana de Souza - Servidor Público Federal, Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial e atualmente Coordenador Geral de Movimentação de Pessoal da DEPRO/SGP/MGI

Francismara Alves de Oliveira Lima - Servidora Pública Federal, Bacharel em Direito e atualmente técnica da CGMOP/DEPRO/SGP/MGI

Guilherme Dantas Bispo - Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica (PPGEE) da Universidade de Brasília (UnB)

Isabela Maria Lisboa Blumm - Mestre em Políticas Públicas pela Universidade de Oxford, Especialista em Avaliação em Saúde pela Fiocruz e Socióloga pela Universidade de Brasília, atua no LA-BORA!gov, no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Joicy Mirelly de Souza Matos é Chefe de Divisão de Gestão de Documentos da Coordenação-Geral Administração, Atendimento e Documentação da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

José Celso Cardoso Júnior - Servidor público federal do IPEA, atualmente é Secretário de Gestão de Pessoas da SGP/MGI

Júlia Cassia dos Santos Silvério - Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB)

Keilly Cristina Ferreira Ribeiro - Administradora com atuação na Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal da Diretoria de Provisão e Movimentação de Pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Laila Evangelista de Lima Reis - Coordenadora-Geral de Legislação e Demandas Judiciais de Pessoal da DGP/SSC/MGI

Laís Campos de Carvalho Campos - Pós-graduada em Digital Business e graduada em Administração pela Universidade de Brasília (UnB)

Larissa de Faro Valverde - integra a carreira de Analista Técnica de Políticas Sociais, Especialista em Avaliação em Saúde pela Fiocruz e Mestre em Saúde Coletiva pela Universidade Estadual de Feira de Santana, atua LA-BORA!gov, no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Lorena Fonseca de Medeiros Ferreira – Coordenadora-Geral de Planejamento da Força de Trabalho

Luana Silveira de Faria – Coordenadora-Geral do LA-BORA!gov, no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Lucas Soares Caldas - Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB)

Lucíola Maurício de Arruda – Diretora de Gestão de Pessoas da DGP/SSC/MGI

Luiz Eduardo Lemos da Conceição - Coordenador-Geral de Pagamento e Acompanhamento Funcional da DGP/SSC/MGI

Luis Henrique Almeida de Oliveira - Servidor Público Federal, mestrando em Media Arts na Universidade do Minho (Portugal), é Free-LA! no LA-BORA!gov, no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Mara Clélia Brito Alves - Servidora Pública Federal, Bacharel em Direito e atualmente técnica da CGMOP/DEPRO/SGP/MGI

Marcelli Kanyo de Queiroz - Coordenadora-Geral de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida da DGP/SSC/MGI

Marco Aurélio Alves da Cruz – Servidor Público, atuando como Diretor da DECIPEX/SGP/MGI desde 2020

Marco Aurélio da Silva – Servidor Público, Analista Técnico Administrativo, integra a Coordenação Geral de Pagamento na SGP/DECIPEX.

Maria Martha Lauande - Analista de Políticas Sociais, atua no LA-BORA!gov, no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Mariana Lopes de Araújo - Doutora em Administração pela Universidade de Brasília (UnB)

Mirian Bittencourt – Diretora do Observatório de Pessoal do Governo Federal

Pedro Paulo Murce Menezes - Professor do Departamento de Administração e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB).

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

Priscila de Oliveira - chefe de Divisão de Gestão de Desempenho de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Regina Coeli Camargos - Secretária Adjunta de Gestão de Pessoas

Roney Guimarães Brum - servidor público federal e atualmente é administrador com atuação em análise de dados da CGMOP/DEPRO/SGP/MGI

Rogério Mendes Meneguim - Coordenação-Geral de Engenharia de Dados e Segurança da Informação, da Diretoria de Governança e Inteligência de Dados da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Rudson Pereira Costa da Silva - Coordenador-Geral de Controle e Atendimento de Pessoal da DGP/SSC/MGI

Samanta Bravim Eurich – Coordenadora-Geral de Administração, Atendimento e Documentação da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Sérgio Henrique Moreira Cunha – Coordenador-Geral de Inovação em Arquitetura de Carreiras

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)

Simone Ramos – Analista de Projetos da República.org e integrante da Secretaria Executiva do Movimento Pessoas à Frente

Talitha Pedrosa – Coordenadora na Coordenação de Comunicação, Integração e Relacionamento - ConectaGente na Secretaria de Gestão de Pessoas SGP/MGI

Thayná Cristina Fontes Marinho Permigiani - Assistente Técnico-Administrativo da Coordenação-Geral Administração, Atendimento e Documentação da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

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

Vitor César Vaneti – Assessor do Gabinete da SGP/MGI e Editor da Revista Gestão de Pessoas em Evidência (RGPE)

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.3 (junho 2025). Brasília: Secretaria de Gestão de Pessoas/MGI, 2025 - v.: il. Irregular.

1. Gestão de pessoas. 2. Setor público – Administração de pessoal. 3. Servidor público – Competência. 4. Qualificação Profissional. 5. Gestão do conhecimento. I. Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

CDU – 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca SRA-MGI/MG

Sumário

Apresentação Ciclo Laboral e Gestão de Pessoas no Setor Público Federal: uma abordagem estratégica e sistêmica		06
1.	O RJU e a Estabilidade Funcional dos Servidores nos Cargos Públicos	09
2.	Gestão e Avaliação do Desempenho Individual na Administração Pública Federal: migrando da lógica punitivista, fiscalista e privatista para uma abordagem valorativa, reflexiva e resolutive - <i>Inédito</i>	13
3.	Governança de Carreiras no Setor Público: da lacuna institucional a um novo patamar de planejamento da força de trabalho no Brasil	27
4.	Gestão do Desempenho e Desenvolvimento na Carreira: retomada e ampliação do SÍDEC para servidores públicos federais	32
5.	Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público Federal: fatores de sucesso e de contexto para a implementação exitosa do modelo - <i>Inédito</i>	39
6.	Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público Federal: momento situacional e perspectivas até 2026	45
7.	Regulamentação do Estágio Probatório na Administração Pública Federal	53
8.	Gestão e Movimentação de Pessoas no Setor Público Federal: definições, dilemas e determinantes	56
9.	Aposentadorias e os Mitos do Inchaço e da Explosão do Gasto com Pessoal	63
10.	Transformar a Gestão de Pessoas no Setor Público com Dados	69
11.	Inovações Silenciosas em Gestão de Pessoas: o Boletim de Gestão de Pessoas (BGP) e a Legislação de Pessoal (SIGEP/LEGIS) – <i>Inédito</i>	72
12.	Inovações Silenciosas em Gestão de Pessoas: automatizando atividades de trabalho repetitivas da DECIPEX – <i>Inédito</i>	81
13.	Inovações Silenciosas em Gestão de Pessoas: o sucesso do Centro de Serviços Compartilhados ColaboraGov – <i>Inédito</i>	87
14.	SIGEP e seu papel nas Políticas de Pessoal da Administração Pública Federal – <i>Inédito</i>	95
15.	Do Assédio Institucional ao Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação na Administração Pública Brasileira – <i>Inédito</i>	104

Apresentação:

Ciclo Laboral e Gestão de Pessoas no Setor Público Federal: uma abordagem estratégica e sistêmica

INÉDITO

O fortalecimento da capacidade estatal e da gestão pública passa, inevitavelmente, pela valorização estratégica das pessoas que atuam no serviço público. Esta edição da revista *Gestão de Pessoas em Ação* dedica-se a esse propósito, reunindo reflexões, estudos e experiências que iluminam aspectos diversos da trajetória funcional dos servidores públicos federais, à luz do Modelo Referencial do Ciclo Laboral¹

Embora os artigos abordem temas distintos — como planejamento da força de trabalho, avaliação de desempenho, movimentação, desenvolvimento na carreira, aposentadoria e inovações na gestão de pessoas — todos convergem para uma compreensão integrada da vida funcional no serviço público. Essa abordagem sistêmica propõe uma gestão de pessoas centrada nas diferentes fases da jornada profissional dos servidores, reconhecendo suas especificidades, desafios e potencialidades.

A seguir, apresentamos os fundamentos e diretrizes desse modelo, que serve de

base conceitual para as contribuições reunidas nesta publicação, com o intuito de apoiar gestores e tomadores de decisão na construção de políticas públicas mais eficazes, humanas e alinhadas às necessidades do Estado brasileiro.

A transformação do Estado brasileiro em prol da cidadania requer o fortalecimento das capacidades de governo e de gestão pública. Nesse cenário, a gestão de pessoas se destaca como pilar essencial para garantir que as organizações públicas cumpram suas missões com qualidade e efetividade. Para isso, é necessário adotar uma abordagem que reconheça a complexidade da trajetória dos servidores e promova ações articuladas e contínuas ao longo do tempo.

O Modelo Referencial do Ciclo Laboral propõe exatamente essa abordagem: uma gestão de pessoas centrada na trajetória do servidor público federal, do ingresso à aposentadoria, mas situada no contexto mais amplo das organizações e respectivas políticas públicas. O ciclo laboral permite visualizar de forma sistêmica os diversos

¹ CARDOSO JÚNIOR, José Celso; PEDROSA, Talitha. Modelo Referencial do Ciclo Laboral. Secretaria de Gestão de Pessoas – MGI, 2024. Documento interno.

momentos da vida funcional do servidor e integrar os subsistemas da área de gestão de pessoas. Isso favorece o desenvolvimento, o engajamento e a valorização do capital humano, ao mesmo tempo que alinha os objetivos individuais com os institucionais.

Além de estruturar a gestão de pessoas em fases interligadas, o modelo reconhece a diversidade de experiências e necessidades. Do ponto de vista do servidor, o ciclo representa uma jornada com desafios, aprendizados e aspirações pessoais. Já para a gestão de pessoas, é um processo estratégico que busca atrair, desenvolver, reconhecer e reter talentos. Para as organizações públicas, o ciclo laboral é parte da engrenagem que assegura a continuidade, a inovação e a memória institucional.

Ao promover uma visão integrada e colaborativa, o ciclo laboral amplia o impacto das ações de gestão de pessoas, fortalece a governança pública e contribui para a efetivação de políticas públicas. Assim, o modelo se torna um importante aliado na construção de um serviço público mais moderno, eficiente e comprometido com o bem comum.

O desenvolvimento de capacidades estatais é condição indispensável para que o Estado brasileiro atue de maneira eficaz, legítima e responsável na promoção da cidadania. No coração desse desafio está a gestão de pessoas, campo estratégico que conecta a política pública às pessoas que a implementam — servidoras e servidores que, diariamente, movem as engrenagens da administração pública. A qualificação

dessa gestão, portanto, torna-se vetor de transformação da máquina pública em direção a um Estado mais justo e orientado a resultados.

Nesse contexto, o Modelo Referencial do Ciclo Laboral surge como uma inovação conceitual e metodológica fundamental. Ele propõe uma nova lente para a atuação dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, orientando uma prática mais sistêmica, integrada e estratégica. Trata-se de uma abordagem que acompanha a jornada dos servidores desde o ingresso até o desligamento, compreendendo cada etapa dessa trajetória como parte de um processo contínuo de desenvolvimento e contribuição ao serviço público.

Ao organizar a gestão de pessoas a partir do ciclo laboral, criamos uma ponte entre os objetivos individuais e institucionais. Mais do que pensar em etapas isoladas, o modelo nos convida a enxergar a totalidade da experiência funcional de quem escolheu servir ao Estado. Isso implica olhar para o concurso público não apenas como porta de entrada, mas como ponto de partida de uma jornada que precisa ser acompanhada, apoiada e valorizada em suas diversas fases. Cada momento — ingresso, desenvolvimento, mobilidade, permanência, aposentadoria — traz demandas e potencialidades que devem ser geridas de forma coerente e conectada.

Sob a ótica da gestão de pessoas, o ciclo laboral funciona como uma engrenagem estratégica. Ele organiza processos, normativos, sistemas e políticas para garantir que cada fase da vida funcional

seja bem-sucedida. É nesse campo que se definem ações para atrair talentos, promover desenvolvimento, avaliar desempenhos, incentivar a mobilidade, gerir conflitos, cuidar da saúde e do clima organizacional, planejar aposentadorias e garantir sucessões. Tudo isso com base em dados, evidências e princípios de justiça, equidade e transparência.

Já para a organização pública, o ciclo laboral é o elo entre o planejamento institucional e a força de trabalho que o executa. A capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos está diretamente relacionada à continuidade dos serviços públicos, à inovação institucional e à memória organizacional. Um ciclo laboral bem estruturado impacta positivamente o clima, a cultura organizacional, a imagem institucional e a entrega de valor à sociedade.

Essa visão multidimensional — individual, gerencial e organizacional — permite uma atuação mais precisa e eficiente. Reconhecer que essas dimensões se inter-relacionam é essencial para promover políticas públicas de gestão de pessoas mais aderentes à realidade e aos desafios da administração pública contemporânea. Um servidor valorizado e bem acompanhado ao longo de sua trajetória tem mais condições de contribuir de forma significativa para os objetivos institucionais e para a transformação do Estado.

Além disso, o ciclo laboral qualifica a gestão ao permitir a identificação de lacunas normativas, gargalos de sistemas, limites institucionais e potenciais de inovação. Trata-se

de uma ferramenta que fortalece o planejamento e a execução de políticas, programas e projetos na área de gestão de pessoas.

Ao mesmo tempo, o modelo amplia a capacidade de gerar sinergias entre os diversos subsistemas da área — como recrutamento e seleção, desenvolvimento, desempenho, saúde e qualidade de vida, remuneração, mobilidade, aposentadoria, entre outros. Também reforça o papel estratégico da gestão de pessoas nos arranjos institucionais de governança colaborativa, assegurando que as políticas públicas sejam executadas por servidores preparados, motivados e comprometidos com o bem comum.

Por fim, o ciclo laboral estimula o diálogo entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, promovendo o aperfeiçoamento contínuo das normas, sistemas e práticas que sustentam a trajetória funcional dos servidores. Ao promover uma compreensão abrangente dos desafios e caminhos possíveis, o modelo contribui para o aprimoramento da gestão pública e para a construção de soluções coletivas e sustentáveis.

Em tempos de transformações rápidas e crescentes exigências por resultados, investir em uma abordagem sistêmica como a do ciclo laboral é garantir que a administração pública federal esteja à altura de sua missão constitucional. O ciclo laboral não é apenas uma forma de organizar processos — é, sobretudo, um modo de reconhecer as pessoas como o ativo mais importante do Estado brasileiro.

1. O RJU e a Estabilidade Funcional dos Servidores nos Cargos Públicos

Publicado em 27/11/2024 

Em sociedades capitalistas heterogêneas e desiguais (vale dizer: subdesenvolvidas) como a brasileira, os mercados de trabalho desregulados e precários foram a tal ponto naturalizados que não apenas as elites, mas sobretudo seus representantes na mídia e na política não mais se envergonham de defender publicamente a restauração dos mesmos padrões laborais e sociais do século XIX no Brasil.

Por esta via, ausência ou precariedade de vínculos trabalhistas, jornadas de trabalho longas e abusivas, remunerações insuficientes e instáveis, mecanismos de proteção social inexistentes ou totalmente individualizados, assim como ausência ou precariedade das instâncias de representação coletiva e de acesso à Justiça do Trabalho, são aspectos defendidos e propagados como modernidade ou referência programática principal para as propostas de reforma social, laboral e administrativa em voga.

A única métrica meritória, dentro dessa perspectiva desconstrutiva da cidadania, é a métrica do lucro privado imediato, na vã ilusão de que esse indicador simbolize o máximo de liberdade, produtividade e retorno financeiro dos agentes econômicos

num ambiente idealmente marcado pelo máximo de concorrência entre indivíduos como critério dominante de sociabilidade. Ocorre que a própria pesquisa divulgada pela FSP em 17/11/2024 demonstra que: i) a maioria da população brasileira (sendo 41% de ótimo/bom, mais 40% de regular) aprova o desempenho geral dos funcionários públicos; ii) 56% defendem a estabilidade dos servidores; iii) não há insatisfação generalizada da opinião pública nem contra os serviços nem contra os funcionários do Estado.

Ainda assim, tudo se passa como se de menos gastos com pessoal e a máquina pública fosse possível obter – contrassenso absoluto do mantra liberal sobre a eficiência – mais ou melhor eficácia e efetividade das ações estatais e políticas públicas.

Aqui é preciso enfatizar: há ao menos cinco fundamentos históricos da ocupação no setor público que precisam ser levados em consideração para uma boa estrutura de governança e por incentivos corretos à produtividade e a um desempenho institucional satisfatório ao longo do tempo. São eles:

i) **estabilidade na ocupação**, idealmente conquistada por critérios meritocráticos em ambiente geral de homogeneidade econô-

mica, republicanismo político e democracia social, visando a proteção contra arbitrariedades – inclusive político-partidárias – cometidas pelo Estado-empregador;

- ii) **remuneração adequada, isonômica e previsível** ao longo do ciclo laboral;
- iii) **qualificação/escolarização elevada** desde a entrada e **capacitação permanente** no âmbito das funções precípuas dos respectivos cargos e organizações;
- iv) **cooperação** – ao invés da competição – interpessoal e intra/inter organizações como critério de atuação e método primordial de trabalho no setor público; e
- v) **liberdade de organização e autonomia de atuação sindical**, no que tange tanto às formas de (auto)organização e funcionamento dessas entidades.

Atendo-se ao tema da **estabilidade funcional dos servidores nos cargos públicos**, é preciso ter claro que ela remonta a uma época na qual os Estados nacionais, ainda em formação, precisaram, para sua própria existência e perpetuação (isto é, consolidação interna e legitimação externa) transitar da situação de recrutamento mercenário e esporádico para uma situação de recrutamento, remuneração, capacitação e cooperação junto ao seu corpo funcional. Este, gradativamente, foi assumindo *funções estatais permanentes e previsíveis* em tarefas ligadas às chamadas funções inerentes e depois assessorias dos Estados capitalistas modernos e contemporâneos.

Olhando da perspectiva histórica, Silva (mimeo, s/d) lembra que: *“O Princípio da Estabilidade nasceu nos Estados Unidos para barrar um costume desumano e imoral, sem contar o fato de que baniu completamente a democracia da Administração Pública, em virtude da usual e costumeira troca de governantes no Poder Público de partidos políticos influentes, os Democratas e os Republicanos. Diante desse panorama antidemocrático em que viviam os cidadãos estadunidenses, onde os servidores eram sumariamente demitidos, quando considerados contrários ou desnecessários ao atual governo que buscava se cercar apenas de seus partidários. Tais atitudes causavam total desalinhamento na prestação do serviço público, afetando a credibilidade do governo, e causando injustiças tanto aos servidores quanto aos administrados. Dessa forma, buscando atender ao interesse coletivo idealizou-se o **instituto da estabilidade**, almejando alcançar proteção aos cidadãos na prestação das atividades essenciais da Administração.”¹*

¹. SILVA, B, S. O Princípio da Estabilidade e seu Propósito. Mimeo, em: <https://jus.com.br/artigos/55179/o-principio-da-estabilidade-e-seu-proposito>, 2013.

Aqui no Brasil, consolidou-se a estabilidade funcional no serviço público com a Lei nº 2.924 de 1915. Constitucionalmente, a estabilidade foi recepcionada em 1934, e de lá para cá tem sido mantida em todas as Constituições, até na - ainda que precariamente vigente - de 1988. Em todas elas, sempre vigorou um mesmo atributo original e essencial, qual seja, o da **indispensabilidade da estabilidade do corpo funcional do Estado como forma de garantia da provisão permanente e previsível das respectivas funções junto ao próprio ente estatal, nos territórios sob suas jurisdições e suas populações.**

O inverso disso, ou seja, o receituário liberal-gerencialista em defesa da flexibilidade quantitativa como norma geral, por meio da possibilidade de contratações e demissões rápidas e fáceis no setor público, insere os princípios da rotatividade e da insegurança radical não apenas para os servidores, que pessoalmente apostaram no emprego público como estratégia e trajetória de realização profissional, como também introduz a insegurança na sociedade e no mercado pelas dúvidas e incertezas na capacidade do Estado em manter a provisão de bens e serviços públicos de forma permanente e previsível ao longo do tempo. Portanto, **permanência e previsibilidade são duas características fundamentais das políticas públicas e da própria razão de existência e legitimação política do Estado, algo que apenas pode estar assegurado**

por meio da garantia da estabilidade e da proteção do seu corpo funcional, além de outros fatores.

Diante do exposto, entende-se melhor porque é que a ocupação no setor público veio, historicamente, adotando e aperfeiçoando a *forma meritocrática* como critério fundamental de seleção e acesso, mediante concursos públicos rigorosos e sob a guarida de um regime estatutário e jurídico único (RJU), como no caso brasileiro desde a CF-1988.

O RJU foi criado para assegurar a estabilidade dos servidores, protegendo-os de pressões políticas e externas, e garantir a prestação contínua e imparcial dos serviços públicos. A CLT, projetada para o setor privado, não contém disposições detalhadas sobre conduta, direitos e deveres específicos, nem oferece a estabilidade e segurança necessárias para funções estratégicas. Portanto, o RJU e regimes estatutários similares são essenciais para manter a eficiência, a imparcialidade e a proteção dos servidores, assegurando a continuidade e a qualidade dos serviços públicos.

Sabemos que o critério weberiano-meritocrático de seleção de quadros permanentes e bem capacitados (técnica, emocional e moralmente) para o Estado depende de condições objetivas em construção, mas ainda longe das realmente vigentes no Brasil, quais sejam: ambiente geral de homogeneidade socioeconômica, republicanismo político e democracia social.

O ambiente geral de **homogeneidade econômica e social** é condição necessária

para permitir que todas as pessoas aptas e interessadas em adentrar e trilhar uma carreira pública qualquer, possam disputar, em máxima igualdade possível de condições, as vagas disponíveis mediante concursos públicos, plenamente abertos e acessíveis a todas as pessoas aptas e interessadas.

Por sua vez, o **republicanismo político e a democracia social** implicam o estabelecimento de plenas e igualitárias informações e condições de acesso e disputa, não sendo concebível nenhum tipo de direcionamento político-ideológico nem favorecimento pessoal algum, exceto para aqueles casos (como as cotas para pessoas deficientes e as cotas para gênero e raça) em que o objetivo é justamente compensar a ausência ou precariedade histórica de homogeneidade econômica e social entre os candidatos a cargos públicos.

Apenas diante de tais condições é que, *idealmente*, o critério meritocrático conseguiria recrutar as pessoas mais adequadas (técnica, emocional e moralmente), sem viés dominante ou decisivo de renda, da posição social e/ou da herança familiar ou influência política.

Por 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 do conceito de **ciclo laboral no setor público**, algo que envolve as seguintes etapas organicamente interligadas:

- i) *seleção*;
- ii) *alocação*;
- iii) *capacitação*;
- iv) *remuneração*;
- v) *progressão*;
- vi) *aposentação*.

Este é o escopo necessário para uma discussão qualificada acerca do ciclo laboral no setor público e suas relações com os temas e objetivos da produtividade e do desempenho institucional do Estado brasileiro no século XXI. Em outras palavras, o aumento de produtividade e a melhoria de desempenho institucional será resultado desse trabalho permanente e difícil, mas necessário, de **profissionalização da burocracia pública** ao longo do tempo, para a qual importa, sobremaneira, a estabilidade funcional dos servidores nos respectivos cargos públicos.

Não há, portanto, choque de gestão, reforma fiscal, ou reforma administrativa contrária ao interesse público (do tipo PEC 32/2020), que supere ou substitua o acima indicado.

2. Gestão e Avaliação do Desempenho Individual na Administração Pública Federal: migrando da lógica punitivista, fiscalista e privatista para uma abordagem valorativa, reflexiva e resolutiva

INÉDITO

Com razão, pesquisadores, gestores de pessoas na administração pública e entidades representativas dos servidores e servidoras têm se posicionado de modo contrário aos projetos de Lei (PL's) e Projetos de Emendas Constitucionais (PEC's) que buscam instituir mecanismos mais assertivos de avaliação de desempenho individual na Administração Pública Federal (APF).

Corretamente, constata-se que todos esses projetos de lei e de emenda constitucional compartilham ao menos três problemas comuns:

i) **visão punitivista:** visa promover avaliações de desempenho com mecanismos que favoreçam as demissões, ato visto como supostamente moralizante das condutas na administração pública;

ii) **visão fiscalista:** demissões seriam o caminho priorizado para que estas supostas reformas administrativas contribuam para a redução do gasto global com pessoal na APF; e

iii) **visão privatista:** subjacente nessas propostas estão as ideias de privatização e terceirização de grande parte dos setores estatais (notadamente os rentáveis!) hoje responsáveis pela formulação, implementação e gestão de políticas públicas.

Tudo somado, há então ao menos duas razões para defender outro ponto de vista sobre a questão do desempenho individual no setor público, a saber: i) nada garante que a aplicação do receituário resumido acima implique em melhoria do desempenho individual ou agregado dos servidores, pois de maior eficiência do gasto com pes-

soal não decorre necessariamente maior eficácia ou efetividade da ação pública; e ii) há distinções claras relativamente aos empregos do setor privado, dada a natureza pública das 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 cidadania e bem-estar social.

Dito isto, e tal qual já registrado em artigo recente,¹ é preciso e plenamente possível migrar a discussão para uma abordagem de matriz valorativa, reflexiva e resolutiva de desempenho individual no setor público. Em primeiro lugar, uma **visão valo-**

rativa deve partir da premissa segundo a qual, devido à amplitude e complexidade de temas e novas áreas programáticas de atuação governamental que continuamente se projetam ao futuro, o desempenho depende de processo permanente e necessário de valorização e profissionalização – ao invés de sucateamento! – da burocracia e dos serviços públicos.

É claro que a valorização e profissionalização da burocracia colocam desafios imensos às políticas públicas de pessoal e sugerem atrelamento de fases e tratamento orgânico aos novos servidores, desde a seleção por concursos,

alocação funcional e trilhas de capacitação, critérios justos para avaliação e progressão/promoção funcional, incentivos não pecuniários e técnicas organizacionais que combinem as vocações e

interesses individuais com as exigências organizacionais de aperfeiçoamento das funções públicas.³ Em segundo lugar, a **visão reflexiva** aqui defendida rejeita os pressupostos simplificadores do comportamento humano nos quais se baseiam os sistemas (em geral, quantitativistas) de incentivo para o desempenho, tal como propostos pelas abordagens gerencialis-

tas, fundadas em percepções (em geral, equivocadas) de que os indivíduos (ou grupos e organizações) são motivados, fundamentalmente, pelo desejo de obter recompensas (como dinheiro ou status) e evitar sanções.

Ao contrário, a tarefa da abordagem reflexiva envolve o estabelecimento de rotinas que possibilitem aos agentes envolvidos a reflexão e a revisão contínua das atividades e ações burocráticas, de modo que o monitoramento do desempenho seja, em si, parte de um processo mais amplo – contínuo, coletivo, colaborativo e cumulativo – de aprendizagem e inova-

“ **A tarefa da abordagem reflexiva envolve o estabelecimento de rotinas que possibilitem aos agentes envolvidos a reflexão e a revisão contínua das atividades e ações burocráticas, de modo que o monitoramento do desempenho seja, em si, parte de um processo mais amplo – contínuo, coletivo, colaborativo e cumulativo.** ”

ção institucional, no qual as relações entre diferentes processos de trabalho e seus respectivos resultados, em cada contexto específico, estejam sempre em foco.

Em terceiro lugar, mas não menos importante, a **visão resolutive** para uma abordagem mais adequada acerca do desempenho individual no setor público implica em entender que os serviços públicos são altamente intensivos em seres humanos, mormente aqueles que se destinam ao atendimento direto à população, mas não só.

Disso decorre que a indução de maior e melhor desempenho desses servidores deve estar positivamente associada ao grau de autonomia relativa dos mesmos para inovar e aprender a partir da reflexão sobre a eficácia e efetividade de suas próprias práticas. Significa que quando o desempenho é concebido como atenção tanto à qualidade dos processos como à qualidade dos resultados, procura-se iluminar nas organizações e nos próprios servidores a sua capacidade resolutive para desempenhar as suas habilidades e competências e converter tal capacidade em resultados

(produtos e impactos) institucionalmente sustentáveis ao longo do tempo.

Em outras palavras, todos esses processos decorrentes da visão valorativa, reflexiva e resolutive dependem

do que atualmente se chama de **gestão do desempenho**, vale dizer, um componente estratégico da gestão de pessoas que se articula com diversas políticas e processos organizacionais na APF, exercendo influência direta na performance individual e das equipes, em consonância com as metas institucionais das organizações públicas. Suas interfaces são essenciais para garantir que esse processo não ocorra de forma isolada, mas sim como parte do *ciclo laboral no setor público*.⁴ A figura abaixo mostra como a *gestão de*

desempenho pode e deve ser a atividade por meio da qual políticas, programas, processos e procedimentos de gestão de pessoas se somam e precisam se interconectar para produzir, no agregado, o melhor resultado possível em termos de desempenho individual de servidores e servidoras públicas.

“ Todos esses processos decorrentes da **visão valorativa, reflexiva e resolutive** dependem do que atualmente se chama de **gestão do desempenho**, vale dizer, um componente estratégico da gestão de pessoas que se articula com diversas políticas e processos organizacionais na APF, exercendo influência direta na performance individual e das equipes, em consonância com as metas institucionais das organizações públicas. ”

GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DE SERVIDORES/SERVIDORAS



DIMENSIONAMENTO E ALOCAÇÃO ÓTIMA DA FORÇA DE TRABALHO:

CPNU e demais concursos Perfil Profissiográfico
Currículo e Oportunidades

DFT/SISDIP



REGULAMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO UNIFICADO

3 ciclos avaliativos comuns e nota mínima de 80% aproveitamento para conquista da estabilidade funcional

AVALIA.GOV



PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

Ênfase na pactuação de entregas e resultados ao invés de controle de frequência

PGD/PETRUS



SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA

Critérios objetivos para além do interstício temporal como suporte para a progressão, promoção e aceleração funcional

SIDEC/
AVALIA.GOV



POLÍTICA NACIONAL DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Melhor adequação do portfólio de cursos das Escolas de Governo às demandas e melhor compartilhamento da Rede de Escolas

PNDP/PDP



MOVIMENTAÇÃO E ALOCAÇÃO DE PESSOAL

Compatibilização entre formações, vocações e interesses dos servidores com necessidades e prioridades da APF e organizações públicas

MAP



PROGRAMA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Ênfase na qualificação e profissionalização de lideranças públicas

LIDERAGOV



PROGRAMA DE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS

AVALIA.GOV

Já há, hoje em dia no governo federal, um conjunto importante de programas e processos de trabalho que, no âmbito da gestão de pessoas, se relacionam positivamente com o desempenho individual de servidores e servidoras públicas. Apesar disso, não é tarefa simples estabelecer as conexões ideais entre eles, harmonizando normativos, sistemas operacionais e bases de dados, numa sequência tal que se possa, tudo somado, chegarmos a um arranjo institucional bem fundamentado de gestão de pessoas e avaliação do desempenho individual de servidores e servidoras públicas no Brasil.

A razão disso, como já foi dito de outro modo acima, é que o desempenho de um servidor ou servidora é a resultante de múltiplas determinações. Há fatores individuais, coletivos e organizacionais; há fatores internos e externos ao ambiente de trabalho; há fatores de curto, médio e longo prazos; há grande correlação com o setor ou a política pública em questão, o que inclusive torna qualquer comparação entre servidores atuando em locais distintos bastante problemática; e há até mesmo fatores desconhecidos ou não previsíveis a explicar o desempenho individual e as razões de sucesso ou fracasso de políticas e organizações. Embora necessária, a identificação e detalhamento de todos estes aspectos extrapola os limites e ambições deste artigo.

De todo modo, os elementos listados no quadro acima apontam para algumas das dimensões mínimas necessárias – ainda que talvez insuficientes – a comporem o arco de programas e processos administra-

tivos de uma boa gestão do desempenho individual de servidores e servidoras públicas federais. Senão, vejamos.

Tudo começa com um bom trabalho de dimensionamento quantitativo e de perfis adequados da força de trabalho em cada unidade administrativa de determinado Ministério, órgão ou entidade do Poder Executivo Federal. Para tanto, já existem quatro ferramentas cujas metodologias, uma vez disseminadas e replicadas com certa periodicidade, ensejariam – ao longo do tempo – as condições técnicas para uma alocação funcional individual ótima, qual seja, aquela que combina da melhor maneira possível as formações, vocações e interesses dos servidores e servidoras com as necessidades quantitativas e de perfis das organizações e funções públicas carentes de pessoal.

O DFT (*Dimensionamento da Força de Trabalho*) é uma ferramenta de planejamento que busca definir dentro das organizações as necessidades de pessoal em termos quantitativos e qualitativos para a execução de determinado trabalho.⁵ Não se trata apenas de calcular quantos servidores são necessários para ocupar vagas devido a aposentadorias ou evasões, mas de avaliar o que a organização pretende entregar à população e alcançar no futuro. Quando aplicado de maneira metodologicamente uniforme no setor público, o DFT influencia os processos de recrutamento, seleção, alocação e capacitação de pessoal, fornecendo informações objetivas para negociações sobre recomposição da força de trabalho, concursos públicos, contratações temporárias e movimentações de servidores.

Em particular, o mapa de entregas e serviços produzido pelo DFT para cada unidade administrativa pode alimentar a montagem de **Perfis Profissiográficos** bastante detalhados acerca das funções e atribuições públicas de cada cargo ou carreira.⁶

Por sua vez, **Concursos Públicos** são a primeira e mais importante etapa de contratação de pessoas a partir das quais todas e quaisquer ações de governo podem se realizar. Nesse sentido, muito ao contrário de poder ser considerada uma etapa meramente burocrática da gestão de pessoas, trata-se de um momento dos mais estratégicos para o sucesso de qualquer projeto de Estado voltado ao desenvolvimento nacional.

O CPNU (Concurso Público Nacional Unificado), por exemplo, foi uma importante inovação institucional recente que reflete um avanço na forma como os concursos públicos podem ser organizados no Brasil, permitindo que os candidatos, independentemente de sua localização ou recursos financeiros, possam participar de um processo de seleção mais amplo, justo e acessível. Ao promover essa democratização no acesso, o CPNU inaugura a construção de uma burocracia mais representativa em termos sociodemográfico e territorial, permitindo que mais cidadãos e cidadãs possam contribuir para o fortalecimento da administração pública e, conseqüentemente, para a melhoria das políticas públicas e dos bens e serviços oferecidos à população.⁷

Assim, do encontro entre os perfis profissiográficos dos cargos e funções públicas com os perfis profissionais dos servidores e

servidoras, carregados por exemplo na ferramenta chamada **Currículo & Oportunidades**, pode-se obter o melhor subsídio técnico possível para a tomada de decisões, por parte da administração pública, acerca da alocação ótima de pessoal em cada unidade administrativa.⁸ Evidentemente, embora essas ferramentas impliquem em aumentar o potencial e a qualidade das decisões sobre alocação e composição da força de trabalho, as decisões ainda precisam levar em conta outros fatores, de natureza política, estratégica, institucional e administrativa, para o melhor aproveitamento possível das pessoas em seus respectivos locais de trabalho.

Do ponto de vista da gestão do desempenho individual, esta é sem dúvida a primeira etapa relevante do processo avaliativo: fazer com que as pessoas certas ocupem as posições certas na estrutura administrativa setorial, pois disso depende fatores cruciais ao bom desempenho individual, tais como engajamento, motivação, perspectivas futuras, produtividade etc.

Indo adiante, e caso estejamos falando de servidores e servidoras recém aprovados em concursos públicos, cabe falar não só de alocação e ambientação inicial ótima, mas sobretudo de acompanhamento e avaliação periódica de desempenho ao longo do período de três anos que compõe o **Estágio Probatório** obrigatório, como requisito para a conquista da estabilidade relativa no serviço público federal brasileiro.⁹

Para tanto, o Decreto nº 12.374/2025 consolida os entendimentos vigentes, bem como as boas práticas adotadas pelos órgãos, padroniza os procedimentos da ges-

tão e da avaliação de desempenho durante o estágio probatório e institui o Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI), um programa de capacitação a cargo da Enap e demais escolas de governo para recepcionar e habilitar os servidores com conteúdos que os auxiliem na realização das suas atividades. O seu principal objetivo consiste em difundir valores relacionados ao *ethos público*, além de conhecimentos acerca da realidade brasileira, das políticas públicas e do próprio desenvolvimento nacional.

Durante o estágio probatório os novos servidores e servidoras têm a possibilidade de compreender as funções do cargo, os valores institucionais e as expectativas de desempenho, com apoio contínuo da chefia imediata e da equipe de gestão de pessoas de cada órgão ou entidade. A avaliação desses profissionais ocorre por meio dos seguintes fatores, presentes desde a Lei 8.112/1990: *assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade*. Para este fim, a chefia imediata, o próprio servidor em estágio probatório e, em alguns casos, os seus pares participam da avaliação, atribuindo pontos para cada um dos fatores a serem avaliados, com ênfase maior aos aspectos relacionados à produtividade e engajamento do servidor.

Uma vez superados os três ciclos avaliativos comuns e tendo obtido nota mínima de 80% de aproveitamento para conquista da estabilidade funcional, esses servidores e servidoras darão sequência a suas respectivas trajetórias profissionais no setor público, podendo e devendo engajar-se e desenvolver-se por meio dos seguin-

tes instrumentos já à disposição: i) PGD (Programa de Gestão e Desempenho); ii) PDP (Programa de Desenvolvimento de Pessoas); iii) SÍDEC (Sistema de Desenvolvimento na Carreira); iv) MAP (Movimentação e Alocação de Pessoal); e v) LideraGOV (Programa de Formação e Desenvolvimento de Lideranças no Setor Público Federal).

O PGD (*Programa de Gestão e Desempenho*), cujo embrião remonta ao ano de 1995, ganhou maior fôlego e foco a partir de 2020, quando em função da Pandemia do Covid-19 ele se efetivou como um programa inovador e indutor de melhoria do desempenho individual e organizacional no serviço público. Em essência, além de substituir o tradicional controle de frequência e assiduidade por planos de trabalho e entregas que permitem uma melhor gestão por resultados dos servidores e respectivas unidades administrativas, o PGD também permite combinações de equipes e processos mais flexíveis de trabalho, mais aderentes às várias realidades e possibilidades de atuação dos servidores e suas organizações.¹⁰

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*. 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, por meio da Instrução Normativa nº 52/2023, foram estabelecidas orientações relacionadas à avaliação do desempenho

dos partícipes do programa, de tal modo que os planos de trabalho individuais possam ser avaliados segundo uma escala que varia de: 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, 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 houver 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, culminando, no limite, com a demissão dos servidores com desempenho insuficiente (ou abaixo do esperado) de forma reiterada, mediante processos administrativos específicos (PAD's).

Mas para talvez evitar isso, diretamente relacionada ao PGD está a PNDP (*Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas*), que anualmente incentiva a construção obrigatória de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), pelos órgãos e entidades da administração pública federal, para o atendimento das necessidades de desenvolvimento contínua dos seus respectivos servidores e servidoras.¹¹ Com isso, Ministérios, Universidades Federais, Autarquias, Agências Reguladoras e Fundações realizam seus próprios levantamentos acerca das necessidades anuais de desenvolvimento de seus funcionários, alinhadas aos respectivos objetivos e direcionamentos estratégicos e institucionais de cada unidade. Na prática, eles informam o quantitativo de pessoas que pretendem ou precisam realizar ações de desenvolvimento, estimam despesas com essas ações, mapeiam as unidades federativas que serão abrangidas e, quando possível, indicam as competências que almejam conquistar ou aprimorar em cada caso concreto. Com base nessas informações, a SGP/MGI identifica as necessidades comuns aos diversos órgãos - denominadas de necessidades transversais - e as encaminha à Escola Nacional de Administração Pública (Enap), cujo papel é articular as 14 Escolas de Governo hoje existentes em nível federal (a saber: Escola Nacional de Administração Pública (Enap); Academia Nacional de Polícia; Universidade

da Polícia Rodoviária Federal; Escola Superior da Advocacia-Geral da União; Escola Nacional de Gestão Agropecuária; Escola Nacional de Ciências Estatísticas; Escola de Inteligência; Escola Nacional de Serviços Penais; Fundação Oswaldo Cruz; Fundação Joaquim Nabuco; Instituto Rio Branco; Escola Superior de Guerra; Centro Regional de Formação em Gestão do Patrimônio; Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade) para a oferta dos cursos e demais atividades formativas.

Em suma, a PNDP é exemplo prático de como processos estruturados e permanentes de desenvolvimento de pessoas no setor público federal contribuem, com o uso racional de recursos, para valorizar e manter servidores atualizados, estimulados e engajados ao longo de todo o ciclo laboral em suas missões institucionais. A perspectiva de aperfeiçoamento pessoal e profissional ao longo da carreira se converte, assim, em um dos eixos da profissionalização da própria função pública nos marcos de uma visão valorativa, reflexiva e resolutiva de gestão do desempenho no país.

Ademais, a perspectiva de capacitação contínua de servidores e servidoras também cumprirá a função de dar materialidade institucional às novas regras do SÍDEC (*Sistema de Desenvolvimento na Carreira*), recém aperfeiçoadas pela pelo Projeto de Lei nº 1.466/2025.¹² Doravante, o SÍDEC se assentará, basicamente, em um conjunto de critérios a serem levados em conta por órgãos e entidades da APF para permitir a construção de mecanismos específicos de progressão e promoção de servidores ao longo de suas respectivas carreiras.

No entanto, para se chegar ao redesenho atual, foi necessário destravar elementos que impediram até agora a implementação da sua Lei nº 11.890/2008 inicial, uma vez que ela continha desincentivos à sua regulamentação. O principal deles é que, em sua previsão original, o SÍDEC estava concebido como um modelo piramidal de carreira, ou seja, em quantitativos limitados de vagas em cada classe da estrutura funcional, de modo a estimular a competição entre servidores para fazer com que apenas aqueles com melhores pontuações pudessem ser promovidos. Isso acabou se tornando um desincentivo para a efetivação do SÍDEC, seja pela resistência interna das carreiras seja pela constatação empírica, após experiências similares, de que o modelo tende a provocar mais disfuncionalidades que benefícios.

Desta feita, o Projeto de Lei nº 1.466/2025 dá nova vida ao SÍDEC, ao promover algumas mudanças importantes, com o objetivo de torná-lo, de fato, um mecanismo efetivo, moderno e dinâmico em sintonia com as atuais necessidades da gestão de pessoas. As alterações incluem: i) a mudança do modelo de competição pelo modelo de colaboração; ii) a relação de critérios para a progressão e promoção passa a ser um rol meramente exemplificativo, podendo ser acrescido de outros critérios em conformidade com as características e especificidades das carreiras e órgãos envolvidos; iii) a obrigação de avaliação de desempenho como um dos critérios, durante toda a vida funcional do servidor; iv) a expansão do SÍDEC para outros planos e carreiras para além daqueles previstos na Medida

Provisória nº 1.286/2024; v) a possibilidade de aceleração no caso de desempenho excepcional, como mecanismo de incentivo ao engajamento dos servidores e de adesão por parte de outras organizações públicas.

Além dessas alterações, a retomada e a revitalização do SÍDEC implicam também uma mudança de paradigma. É preciso considerar, no processo de desenvolvimento dos servidores na carreira, uma série de fatores como a dinamicidade do mundo contemporâneo; as diversas necessidades dos órgãos e entidades, que poderão aproveitar os mecanismos do SÍDEC como caminho para o aprimoramento de sua gestão interna; e o estabelecimento de critérios que de fato atestem que o servidor merece evoluir na carreira e tem condições de desempenhar atribuições cada vez mais complexas em suas organizações.

Não obstante o anterior, é preciso ter claro que parte do êxito dos atuais DFT, PGD, PDP, SÍDEC e LideraGOV dependem também da capacidade da administração pública em transformar a **Movimentação e Alocação de Pessoas** (MAP) em mais uma das políticas estratégicas de gestão de desempenho de servidores e servidoras federais.¹³ No campo da gestão de pessoas no setor público, o instituto da movimentação ainda ocupa lugar subalterno nas discussões e propostas correntes de reforma administrativa. Esse fato talvez decorra da constatação segundo a qual a movimentação de pessoal é um tema quase que exclusivo da forma como o trabalho se organiza e se coloca em operação dentro da administração pública. Isso se deve, basicamente,

ao fato de que, diferentemente do trabalho no setor privado, servidores públicos podem se movimentar – e em geral o fazem – por um raio bastante largo de organizações e funções ao longo do seu ciclo de vida laboral, que costuma ultrapassar os 30 anos na maior parte dos casos.

Como se sabe, a movimentação é o deslocamento do servidor para exercício de suas funções em outro órgão ou entidade, conforme institutos previstos na Lei nº 8.112/1990.¹⁴ Em termos substantivos, trata-se de um importante instrumento de gestão de pessoas, que visa à alocação ótima dos servidores para o seu melhor desempenho individual e também das organizações públicas. Embora inexistam, até o momento, estudos empíricos robustos que correlacionem positivamente a movimentação de pessoas e o desempenho institucional no setor público, há evidências esparsas que sugerem melhorias para indivíduos e organizações, decorrentes do intercâmbio de habilidades, boas práticas e competências, contribuindo para o seu crescimento e sua capacidade institucional.

Fato é que as movimentações no setor público federal brasileiro, embora representem anualmente números dentro de um patamar relativamente constante ao longo do tempo, já somam, no acumulado, perto de 50 mil servidores, ou seja, algo como 10% do total de servidores ativos atualmente no país. Mas essa aparente flexibilidade alocativa é relativa, porque está situada em meio a um dilema de difícil solução para a administração, qual seja: o de como equilibrar ou compatibilizar, da melhor maneira possível,

formações, vocações, trajetórias e interesses pessoais dos servidores, de um lado, com necessidades e interesses de cunho organizacional ou institucional do poder público, de outro lado.

Apesar dos inúmeros desafios, a mobilidade de pessoal é um dos caminhos para a equalização entre as necessidades da administração pública, o anseio dos servidores e persecução das metas e dos objetivos governamentais e será na construção colaborativa, a partir do diálogo, que se poderá estabelecer um modelo que garanta às instituições públicas o corpo técnico e as competências necessárias para o seu desenvolvimento institucional.

Agora, completando o conjunto de ações em gestão de pessoas que já se relacionam com a dimensão do desempenho individual no setor público, vale destacar o **Programa de Formação e Desenvolvimento de Lideranças** (LideraGOV),¹⁵ instituído em 2020 por meio de uma parceria entre o que hoje é o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap). A proposta do Programa partiu da constatação de que: 1) em 2019, 33% dos servidores que ocupavam cargos de alta gestão teriam direito a aposentadoria em mais 5 anos; 2) servidores públicos com alta capacidade de inovar e implementar importantes ações desconhecem, muitas vezes, o quanto podem impulsionar melhorias nos serviços oferecidos à população e à própria máquina pública.

O LideraGOV tem como objetivo principal *“Construir uma rede de servidores públicos com alta capacidade de gestão e liderança, ap-*

tos a ocuparem cargos e funções estratégicas na Administração Pública federal”. Isso é feito por meio de processo seletivo que busca encontrar o perfil adequado, curso de qualificação e uma série de outras ações pós-curso, em suas edições anuais pretendem desenvolver três eixos de macro competências: i) Liderando a si mesmo: inteligência emocional e comportamental; ii) Liderando Equipes: capacidade de gestão de pessoas e resultados; e iii) Liderando Organizações: pensamento e atuação estratégicas. Ao final do curso, espera-se que os participantes sejam capazes de reconhecer aspectos de sua personalidade que necessitem aperfeiçoamento, de forma a potencializar sua atuação profissional; engajar sua equipe de trabalho com o alcance dos objetivos e das metas institucionais; tomar decisões complexas baseadas em conhecimentos e evidências; entender o contexto e projetar cenários, atuando de forma sistêmica e estratégica; e desenvolver e impulsionar ideias inovadoras que visem ao incremento da qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos pela APF.

Adicionalmente, por meio do Decreto nº 10.829/2021 a administração federal reforça a importância de que sejam realizados processos seletivos para a ocupação de Cargos em Comissão, com definição de critérios para nomeação, como ter realizado ações de desenvolvimento de lideranças instituídas pelo Ministério da Gestão e da Inovação, o que inclui o LideraGOV. Em relação à aferição de resultados, o principal desafio consiste em definir mecanismos e indicadores que reflitam as contribuições

dos egressos do programa para a criação de estratégias de implementação e avaliação dos resultados das políticas públicas com as quais venham a se envolver. Desta feita, pode-se dizer que um dos eixos de profissionalização da burocracia pública federal já tem, na dimensão que cabe ao desenvolvimento de lideranças, um instrumento efetivo e promissor de identificação e capacitação de talentos para a gestão pública brasileira de alto escalão.

Por fim, para fechar o ciclo de gestão e avaliação do desempenho individual no poder executivo federal, o **Programa de**

Reconhecimento e Valorização dos servidores e servidoras públicas, ainda em construção no âmbito da SGP/MGI, será fundamental tanto para perpassar e interligar todas as fases do ciclo laboral e programas citados acima, como também para conferir a eles um caráter positivo – vale dizer: valorativo, reflexivo e resolutivo – ao invés de punitivista, como o são as propostas conservadoras de gestão e avaliação de desempenho ainda em voga nos círculos políticos e midiáticos onde essas discussões acontecem.

Tudo somado, a combinação de elementos su-

cintamente apresentados neste texto 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 federal, pois eles conseguem dar materialidade a cinco premissas fundamentais para uma gestão de pessoas progressista e contemporânea.

A primeira delas afirma que a maior parte dos servidores públicos responde melhor a incentivos positivos e não pecuniários ao desempenho individual que a processos avaliativos obscuros ou punitivistas.

A segunda das premissas afirma que ambientes de trabalho saudáveis, seguros e sustentáveis são condição necessária para qualquer iniciativa de melhoria do desempenho individual de servidores e servidoras públicas. 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 ao longo do tempo.

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 avaliações nas quais todos avaliam e são avaliados, inclusive as respectivas chefias, durante períodos e processos contínuos, coletivos, colaborativos 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, o MGI vem trabalhando na consolidação de normas e entendimentos, bem como no amadurecimento e sofisticação de sistemas informacionais e digitais, para o fortalecimento desta nova abordagem sobre a gestão pública e o desempenho dos servidores e organizações.

Para tanto, o grande desafio consiste em enfrentar e superar a cultura tanto punitivista como fiscalista e privatista que infelizmente ainda permeia as discussões e propostas sobre desempenho no setor público federal. A partir disso, abre-se a possibilida-

de de criação e difusão de uma nova e mais promissora abordagem conceitual e prática sobre o desempenho, assentada nas premissas, projetos, processos e produtos acima indicados.



¹ Doutor em Desenvolvimento pelo IE-Unicamp, desde 1997 é Técnico de Planejamento e Pesquisa do IPEA e atualmente exerce o cargo de Secretário de Gestão de Pessoas no Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI).

² Ver: *Nem Remuneração Variável Permanente, nem Punição Administrativa para a Demissão: uma visão alternativa para o tema do desempenho no setor público brasileiro*. Em: SGP/MGI. **Revista Gestão de Pessoas em Ação** (RGPA), vol. 1, dez 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/gestao-de-pessoas-em-acao>

³ Ver sobre isso: Cardoso Jr., J. C. & Pires, R. R. *Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho no Setor Público Brasileiro: crítica à proposta fiscal-gerencialista da reforma administrativa e diretrizes para um modelo de Estado orientado à reflexividade, inovação e efetividade*. Brasília: **Cadernos do Fonacate**, n. 07, 2020. Disponível em: <https://fonacate.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Cadernos-Reforma-Administrativa-N-7.pdf>

⁴ Sobre o conceito de ciclo laboral no setor público, ver: *Passos para a Construção e Compartilhamento de uma Visão Sistêmica sobre a Gestão de Pessoas e as Relações de Trabalho no Serviço Público Federal Brasileiro*. SGP/MGI. **Revista Gestão de Pessoas em Ação** (RGPA), vol. 1, dez 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/gestao-de-pessoas-em-acao>

⁵ Ver: *Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público Federal: um guia para o redesenho do Estado Brasileiro no século XXI*. Em: SGP/MGI. **Revista Gestão de Pessoas em Ação** (RGPA), vol. 1, dez 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/gestao-de-pessoas-em-acao>

⁶ Entenda-se por *perfil profissiográfico* ao conjunto de características e atributos de um cargo ou função profissional necessárias tanto para caracterizar o tipo e raio de atuação esperado como o perfil cognitivo e formativo mais adequado para executá-la. No âmbito do setor público, ver: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/manual-de-procedimentos/manual-perfil-profissiografico.pdf>

⁷ Sobre o CPNU ver: Cardoso Jr., J. C. & Alvez, R. R. (orgs.). **A Saga do CPNU: inovação em serviços públicos e transformação do Estado para a cidadania**. Brasília: SGP/MGI; Rio de Janeiro: República.org, 2024.

⁸ Sobre o Currículo & Oportunidades, ver: *Valorização Profissional e Alocação Ótima na Administração Pública Federal Brasileira*. Em: SGP/MGI. **Revista Gestão de Pessoas em Ação** (RGPA), vol. 1, dez 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/gestao-de-pessoas-em-acao> e <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/curriculo-e-oportunidades>

⁹ Ver: *Regulamentação do Estágio Probatório: novo marco na gestão de pessoas no serviço público federal brasileiro*. **Revista Gestão de Pessoas em Ação** (RGPA), vol. 2, dez 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/revistas/revistaemacao-versaofinal.pdf/view>

¹⁰ Ver: *Programa de Gestão e Desempenho: mudando o paradigma do controle de frequência para uma gestão por resultados*. Em: SGP/MGI. **Revista Gestão de Pessoas em Ação** (RGPA), vol. 2, dez 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/revistas/revistaemacao-versaofinal.pdf/view>

¹¹ Ver: *A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e a profissionalização dos servidores federais*. Em: SGP/MGI. **Revista Gestão de Pessoas em Ação** (RGPA), vol. 1, dez 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/gestao-de-pessoas-em-acao> e https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/copy_of_pndp

¹² Ver: *Gestão do Desempenho e Desenvolvimento na Carreira: retomada e ampliação do SÍDEC para servidores públicos federais*. Em: SGP/MGI. **Revista Gestão de Pessoas em Ação** (RGPA), vol. 3, junho 2025. No prelo.

¹³ Ver: *Gestão e Movimentação de Pessoas no Setor Público Federal: definições, dilemas e determinantes*. Em: SGP/MGI. **Revista Gestão de Pessoas em Ação** (RGPA), vol. 3, junho 2025. No prelo.

¹⁴ As principais formas de movimentação hoje disponíveis são: *remoção, cessão, requisição, redistribuição, alteração para composição da força de trabalho, lotação provisória, time volante e free-la*.

¹⁵ Ver: *Lideranças na Gestão Pública no Brasil: a experiência do programa Lidera.Gov para a profissionalização dos cargos de alto escalão do governo federal*. Em: SGP/MGI. **Revista Gestão de Pessoas em Ação** (RGPA), vol. 1, dez 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/gestao-de-pessoas-em-acao>. Outros resultados podem ser conferidos no Observatório de Pessoal: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/lideragov>

3. Governança de Carreiras no Setor Público: da lacuna institucional a um novo patamar de planejamento da força de trabalho no Brasil

Publicado em 26/02/2025



Da perspectiva macroeconômica, não há planejamento possível da força de trabalho dentro da dinâmica capitalista privada. Independente do setor de atividade ou tamanho da firma, as decisões sobre contratações, alocação, composição, treinamento, avaliação, remuneração, demissão etc. são tomadas pelas empresas, individualmente, à luz dos sinais de mercado e suas respectivas estratégias de expansão ou sobrevivência, no curto, médio e longo prazos.

Por esta razão, o resultado agregado dessas decisões microeconômicas conforma mercados de trabalho nacionais, regionais e locais com características necessariamente híbridas, refletindo sempre o padrão e o estágio de desenvolvimento capitalista vigentes em cada uma das escalas territoriais e momentos do tempo vividos em cada país.

No Brasil, por exemplo, sabe-se que o seu mercado privado de trabalho é composto, essencialmente, por ocupações mui-

to heterogêneas e desiguais do ponto de vista das condições de *utilização* (vínculos, contratos e jornada de trabalho), *remuneração* (formas variadas e incertas), *proteção* (saúde, segurança e seguridade nas fases ativa e pós-laboral), *representação* (sindicalização) e acesso à *Justiça do Trabalho* (direitos consagrados pela CLT e OIT).

Já no setor público, sobretudo em âmbito federal e considerando ademais as suas finalidades constitucionais, políticas e sociais, as cinco dimensões acima possuem tratamento legal e substantivo algo mais uniforme ou menos heterogêneo e desigual, fruto de processos de regulação e regulamentação mais estritos e menos cambiantes ao longo dos anos. Além disso, considerando aqui apenas o Poder Executivo Federal como núcleo da análise, aplicam-se praticamente as mesmas regras (Lei 8.112/1990, por exemplo) a um contingente imenso de trabalhadores, os quais ocupavam em janeiro de 2025 a casa dos 578 mil servidores civis ativos e algo

como 640 mil aposentados e pensionistas na União (ver em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr>)

Este aspecto alia-se ao fato de que, diferentemente da grande heterogeneidade e precariedade dos vínculos privados de trabalho, no setor público federal a grande maioria dos servidores públicos ingressa por concursos concorridos, adquire estabilidade relativa após estágio probatório de três anos, integra cargos ou carreiras semiestruturadas, percebe remunerações previsíveis e permanentes, percorre trajetórias longevas por uma ou mais áreas e órgãos da administração, associadas a momentos formativos e avaliativos de vários tipos, até a aposentação que lhes garante alguma renda mínima necessária na velhice.

Tudo somado, pode-se falar de um ciclo de vida laboral de servidores e servidoras públicas, ou simplesmente *ciclo laboral* no setor público federal brasileiro, que gera a oportunidade – e mais do que isso, a necessidade – de o Estado-empregador planejar e gerenciar, preferencialmente bem-informado por evidências, a sua estrutura organizacional e a correspondente composição e evolução ocupacional da sua força de trabalho de forma estratégica, permanente e previsível ao longo do tempo. Não obstante, apesar disso, o cenário é – com poucas exceções setoriais à parte – de ausência ou baixa eficácia e efetividade do planejamento da força de trabalho a serviço do Poder Executivo Federal no Brasil.

Esta lacuna institucional se deve a vários fatores, mas aqui vamos destacar um dos

principais: sendo o cargo ou a carreira o elemento estruturante central do conceito de ciclo laboral acima resumido, uma vez que não exista ou seja precário o seu arranjo institucional de governança pública, várias das dimensões responsáveis pela eficácia e efetividade de sua atuação (tais como o dimensionamento quantitativo e de perfil, o tipo de seleção, a alocação e a ambientação, a capacitação e o desenvolvimento profissional, a remuneração e a progressão/promoção etc.) estarão comprometidas.

No contexto do sistema federal de carreiras, entende-se que a governança pode ser idealmente definida como uma função exercida por um certo número de atores de alto nível gerencial que juntos tomam decisões estratégicas de planejamento e coordenação que na prática se destinam a organizar, direcionar, monitorar e avaliar a inserção e o desempenho de pessoas/servidores inseridos em uma ou mais carreiras públicas. Além de prover a administração pública com os melhores quadros de servidores, dotados de conhecimentos profundos acerca da realidade brasileira, capacidade tecnopolítica e visão de futuro sobre o peso e papel da atuação estatal nos processos de transformação e desenvolvimento do país, a *governança pública de carreiras* se destina a assegurar que a atuação governamental neste campo, por meio das políticas públicas, esteja direcionada não a interesses corporativistas ou autocentrados, mas sim ao cumprimento de objetivos de governo alinhados às necessidades da sociedade.

Certamente, não se trata de tarefa rápida, fácil ou barata, mas indispensável à mudança de patamar na relação entre burocracia pública e desempenho institucional do Estado brasileiro. Como se sabe, o sistema de carreiras da Administração Pública Federal é extremamente diverso e fragmentado, composto por 43 planos, 120 carreiras distintas e mais de 2 mil cargos específicos (ver em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/sistema-de-carreiras>), distribuídos entre os vários órgãos e entidades da União.

Do ponto de vista da coordenação geral, a gestão desses planos, cargos e carreiras pode ser dividida em atividades de supervisão e atividades de administração funcional. A *supervisão* está definida na Lei nº 9.620/1998, que estabelece que o órgão supervisor deverá: definir os termos do edital de seleção; o conteúdo do curso de formação; distribuir o quantitativo de cargos ocupados; definir o local de exercício e a habilitação necessária para investidura no cargo; definir programas de desenvolvimento profissional e aplicação das normas e procedimentos de progressão e promoção ao longo da carreira. Por sua vez, a *administração funcional* consiste no acompanhamento cotidiano do servidor, disciplinando e autorizando situações tais como: licenças, afastamentos, férias, concessão de benefícios, pagamentos e demais atividades rotineiras da vida funcional do servidor.

A gestão da maior parte dos planos, cargos e carreiras é realizada de forma des-

centralizada pelos órgãos e entidades nos quais os servidores estão alocados e desempenham suas atividades, como ocorre nas Autarquias (por exemplo nas Agências Reguladoras) e nas Fundações (por exemplo na Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA). Mas na atual configuração do sistema existem também aqueles planos, cargos e carreiras que estão lotados e atuam em mais de um órgão e entidade da administração. Por isso, e de acordo com a Portaria MGI nº 5.127/2024, eles podem ser definidos como planos, cargos e carreiras *transversais*.

Alguns dos planos, cargos e carreiras transversais são supervisionados de maneira centralizada por determinado órgão ou entidade específica, responsável pela gestão de determinados sistemas estruturadores no Poder Executivo federal,¹ a exemplo das carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG, Analista de Infraestrutura (AIE), Analista Técnico de Políticas Sociais (ATPS), Analista Técnico de Desenvolvimento Socioeconômico (ATDS) e Analista Técnico de Justiça e Defesa (ATDJ)), que estão a cargo do atual Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Ou como é o caso da Secretaria de Governo Digital (SGD), órgão central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal (SISP), que supervisiona a Carreira de Analista de Tecnologia da Informação (ATI).

Mas essa gestão também pode ser rea-

lizada por órgãos responsáveis pela coordenação de políticas públicas específicas, a exemplo da Funai, que coordena a política indigenista do país e é a entidade que supervisiona as Carreiras de Especialista e de Técnico em Indigenismo. Isso significa que esses órgãos ficam responsáveis pela supervisão e desenvolvimento dos seus respectivos planos e carreiras. Em todos os casos, ainda que a maturidade na gestão desses planos e carreiras seja questionável, carecendo de uma condução mais estratégica e menos operacional pelos respectivos órgãos e entidades supervisoras, há um esforço para identificar a necessidade de concursos, alocação, capacitação, dentre outras práticas de gestão da força de trabalho.

No entanto, fragilidade maior se encontra na fragmentação da gestão de pessoas no caso dos planos e carreiras que, embora atendam ao conceito de *transversalidade*, ou seja, estejam presentes em mais de um órgão ou entidade, não possuem uma supervisão nem coordenação unificada. Não há supervisão do plano ou carreira, ficando a cargo de cada órgão que detém a lotação e exercício desses servidores decidir sobre os rumos destes grupos dentro da instituição. É o que acontece, por exemplo, com os cargos do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho (CPST), Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda (PECFAZ). Ressalte-se que, ainda que seja de um mesmo plano ou carreira, portanto, regido por uma mesma lei de criação, esses grupos podem receber tratamentos muito diferentes durante sua vida funcional, o

que ajuda a explicar, por exemplo, as discrepâncias remuneratórias presentes no universo de servidores que, não obstante exercerem atividades iguais ou similares, ainda assim recebem salários diferentes de outros planos ou carreiras que possuem uma gestão por um órgão supervisor.

Então, além da diversidade de planos e carreiras, há também diferenças na forma como a gestão dos planos e carreiras é realizada. Essa diferenciação gera distorções de diversas ordens, impactando a situação dos servidores pertencentes a esses planos e carreiras, a gestão da força de trabalho e o adequado aproveitamento dos servidores pelo Poder Executivo Federal. Ademais, os planos e carreiras transversais sem supervisão centralizada têm legislações diferentes daquelas supervisionadas no que tange à mobilidade, sendo mais restrita a movimentação dos servidores cujos planos e carreiras não possuem supervisão própria, o que dificulta uma melhor alocação de pessoal pelo Governo Federal.

Entretanto, algumas ações recentes do Governo Federal deixam claro que está em curso um esforço para racionalizar o sistema de carreiras existente e aprimorar as práticas de planejamento e gestão da força de trabalho. Exemplo disso é a estratégia de realização de concursos de modo unificado, a definição de diretrizes de carreiras (deixando clara a prioridade por planos e carreiras transversais), a centralização e a definição de supervisão, a exemplo das já citadas carreiras sob planejamento, coordenação e gestão do MGI (EPPGG, ATI, AIE, ATPS, ATDS e ATDJ). Essas medidas de-

monstram uma tendência na direção da transversalização, definição de órgãos ou entidades supervisoras (quando das reestruturações ou criações de planos e carreiras), com o objetivo de conferir maior dinamicidade e coordenação aos processos de seleção, alocação e mobilidade, desenvolvimento, progressão e promoção etc., visando adequar de modo mais consistente as necessidades de condução das políticas públicas.

Ainda que todos esses esforços sejam reconhecidos como importantes, a atual fragmentação do sistema de carreiras, marcada pela falta de isonomia entre os planos e carreiras, a tomada de decisões no varejo, centralizada em um ou dois atores autointeressados, e a pressão corporativa de categorias sindicais mais bem posicionadas politicamente, requer mais do que a pulverização de iniciativas na área de gestão de pessoas no Poder Executivo Federal. Para se garantir a coerência, continuidade e esforços alinhados na direção do interesse público, é necessário construir um arranjo de governança de alto nível, com capacidade de planejamento, coordenação e tomada de decisão compartilhada, ainda que isso contrarie interesses específicos de alguns grupos.

Assim, para integrar e otimizar os esforços, é imperativo estabelecer uma estrutura de governança clara e coesa que possibilite a integração e a coordenação efetiva entre os diversos órgãos e entidades, assegurando que as políticas e práticas, atinentes ao sistema de carreiras, estejam alinhadas com os objetivos governamentais de longo prazo do próprio Poder Executivo Federal.

A governança pública de carreiras, cuja premissa imprescindível é a tomada de decisão compartilhada de modo a incrementar as capacidades de planejamento e coordenação pelos atores relevantes em cada caso, tem como missão, portanto, superar o anacronismo ainda vigente nesse campo do conhecimento e da prática administrativa, de modo a garantir o alinhamento entre os vários mecanismos de supervisão e gestão profissional das carreiras, de um lado, e os instrumentos de administração funcional da força de trabalho, de outro, na direção dos objetivos e metas a serem alcançados pelas políticas públicas do governo federal.

Portanto, fica evidente que o Governo Federal está envidando esforços para aprimorar as políticas e práticas de gestão de pessoas, como talvez isso nunca tenha sido feito antes no Brasil. Resta, talvez, a criação e empoderamento de uma instância com atores de alto nível (envolvendo MGI, MPO, Casa Civil, entre outros possíveis atores estratégicos) para tomar decisões compartilhadas sobre os rumos do sistema de carreiras. Essa instância seria fundamental para planejar e coordenar as diversas iniciativas em torno de uma visão unificada e estratégica para esse sistema, com foco em garantir a força de trabalho necessária para a implementação exitosa das políticas públicas e o alcance dos objetivos do país.

¹ Os sistemas estruturadores são aqueles instituídos com base no art. 30 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm

4. Gestão do Desempenho e Desenvolvimento na Carreira: retomada e ampliação do SÍDEC para servidores públicos federais

Publicado em 26/01/2025 

A melhoria do desempenho individual e organizacional no setor público tem ocupado lugar de destaque nas propostas de Reforma Administrativa e do Estado no Brasil atual. Um dos momentos em que o tema ocupou o centro do debate ocorreu quando o governo Bolsonaro apresentou, em 2020, a Proposta de Emenda Constitucional nº 32, que alterava vários dispositivos da Carta Magna sobre administração pública.¹

Posteriormente, com a eleição presidencial de Lula da Silva em 2022, embora o tema tenha permanecido em discussão, houve uma mudança substancial em torno do seu entendimento por parte do governo federal. Ao contrário de uma visão simplista, negativa e punitivista do servidor, a nova compreensão sobre o assunto reconhece a sua amplitude e complexidade e propugna uma abordagem infraconstitucional, incremental e multidimensional.

“ Ao contrário de uma visão simplista, negativa e punitivista do servidor, a nova compreensão sobre o assunto reconhece a sua amplitude e complexidade e propugna uma abordagem infraconstitucional, incremental e multidimensional. ”

Infraconstitucional porque acredita que medidas dessa natureza são suficientes para enfrentar o desafio da melhoria de desempenho do servidor e das organizações públicas, já que a CF-1988 estabeleceu os marcos principais a partir dos quais a profissionalização da burocracia pode ser alcançada, notadamente: i) o ingresso por concurso público; ii) o regime jurídico esta-

tutário único; iii) a estabilidade relativa da força de trabalho sob comando do Estado e a serviço da sociedade; iv) a organização das políticas públicas a partir da estruturação de carreiras civis (e militares) com atributos definidos.²

Incremental porque sabe que a melhoria do desempenho profissional e institucional, ao depender de fatores ainda desconhecidos, de muitos outros correlacionados entre si, vários deles localizados em instâncias hierárquicas e níveis decisórios distintos, espalhados pela estrutura organizacional

do Estado etc., implica necessariamente um processo de aprendizado e construção legislativa de natureza contínua, coletiva e cumulativa ao longo do tempo.

É multidimensional porque o estado atual do conhecimento humano acerca desse tema ainda se encontra, a bem da verdade, num nível bastante incipiente de desenvolvimento teórico e empírico. Sem tergiversar, é preciso reconhecer e dizer que a melhoria do desempenho institucional, seja de servidores públicos, seja de organizações estatais, não possui fórmulas prontas, segue carente de aportes críticos de várias áreas do conhecimento, de modo que propostas apressadas ou rasteiras estão todas fadadas ao fracasso.

Não obstante, no caso brasileiro, é claro que algumas coisas já são conhecidas e estão em operação ou implementação, sobretudo em nível federal. Num plano mais elevado, sendo o Estado o empregador em primeira instância, há obviamente a necessidade de que se cumpram todos os requisitos legais e morais mínimos à contratação e manutenção dos empregos sob sua custódia e gestão. Requisitos esses que dizem respeito, basicamente, às condições gerais de *uso* (jornada padrão), *remuneração* (vencimentos equânimes), *proteção* (saúde, segurança e seguridade nas fases ativa e pós-laboral), *representação* (sindicalização e demais direitos consagrados pela OIT) e acesso à *justiça* contra arbitrariedades porventura cometidas pelo Estado-empregador.

Em segundo lugar, num plano intermediário de determinação, 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. Neste sentido, há pelo menos cinco fundamentos históricos da ocupação, presentes em maior ou menor medida nos Estados nacionais contemporâneos, que precisam ser levados em consideração para uma boa estrutura de governança e por incentivos corretos à produtividade e a um desempenho institucional satisfatório ao longo do tempo. São eles: i) a *estabilidade* na ocupação, idealmente conquistada por critérios meritocráticos em ambiente geral de homogeneidade econômica, republicanismo político e democracia social, visando a proteção dos funcionários contra arbitrariedades – inclusive político-partidárias – cometidas pelo Estado-empregador; ii) a *remuneração* adequada, idealmente isonômica e previsível ao longo do ciclo laboral; iii) a *qualificação* elevada e a capacitação permanente no âmbito das funções precípuas dos respectivos cargos e organizações; iv) a *cooperação* interpessoal e intra/inter organizações – ao invés da competição – como critério de atuação e método primordial de trabalho no setor público; e v) a *liberdade* de organização e autonomia de atuação sindical, no que tange tanto às formas de (auto)organização e funcionamento dessas entidades, como no que se refere às formas de representação, financiamento e prestação de contas junto aos próprios servidores e à sociedade de modo geral.

Por fim, mas não menos importante, num terceiro nível de determinação do desempenho individual, é necessário pensar em medidas de profissionalização e valorização da ocupação no serviço público, tais que uma verdadeira política de recursos humanos – 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. Neste sentido, ela deve atentar para os fatores que realmente garantem ganhos de produtividade e de desempenho institucional no setor público,

a saber: i) a construção de ambientes de trabalho são, seguros, saudáveis e sustentáveis; ii) a identificação de incentivos não pecuniários e de técnicas organizacionais que consigam mobilizar, engajar, integrar e fazer funcionar as equipes; iii) a montagem de trilhas de capacitação permanente; iv) a identificação de critérios objetivos para progressão, promoção e avaliação funcional; e v) a criação de condições de realização dinâmica e retroalimentação sistêmica entre as dimensões citadas acima.

Tudo somado, é possível afirmar, portanto, que a posição do MGI, nessa discussão, é realista e bastante sensata: não existe

uma bala de prata, uma solução única, simples, rápida e barata para se promover a Reforma Administrativa, cujo principal objetivo estratégico consiste em estabelecer as melhores condições institucionais possíveis para a melhoria do desempenho estatal, aos níveis individual e organizacional.

Uma delas – novas regras para progres-

são e promoção de servidores públicos em suas carreiras – foi apresentada por meio da recente edição do Projeto de Lei nº 1.466/2025. Apenas para que fique claro: *progressão* é a passagem para o padrão de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, enquanto na *promoção* ocorre a mudança do último padrão de uma classe

“ **A posição do MGI, nessa discussão, é realista e bastante sensata: não existe uma bala de prata, uma solução única, simples, rápida e barata para se promover a Reforma Administrativa, cujo principal objetivo estratégico consiste em estabelecer as melhores condições institucionais possíveis para a melhoria do desempenho estatal, aos níveis individual e organizacional.** ”

para o primeiro padrão da classe imediatamente superior. Como uma das diretrizes adotadas no processo negocial produziu o alongamento das carreiras para estruturas, em geral, com 20 padrões, a discussão sobre como a evolução na carreira ocorrerá se torna ainda mais relevante.

A decisão por aprimorar as regras de desenvolvimento na carreira não é nova: na verdade, buscou-se reformular um instrumento previsto pela Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008, o Sistema de Desenvolvimento na Carreira (SIDECA), que possui potencial enorme para aprimoramento da gestão pública, mas que, em virtude de fa-

tores descritos a seguir, nunca foi regulamentado e, portanto, nunca foi, até então, implementado.

O contexto de sua criação é didático. Em 2008, muitas carreiras deixaram de receber a remuneração baseada na soma do vencimento básico mais gratificação de desempenho e passaram a receber por subsídio, que constitui a remuneração fixada em parcela única, sobre a qual não pode haver o acréscimo de outra parcela remuneratória, com exceção de parcelas indenizatórias previstas em lei. Ocorre que o modelo baseado em gratificações de desempenho, a despeito de todas as críticas a que esteja submetido atualmente, após décadas de experiência, fora concebido como uma forma de garantir mecanismo de gestão que avaliasse desempenho individual e institucional na administração pública. Ao passar para subsídio, na teoria, muitas carreiras perderam esse mecanismo de gestão, o que exigia a criação de algo novo. Dessa forma, a mesma lei que alterou a estrutura de várias carreiras para subsídio, criou o SÍDEC, como forma de aprimorar os instrumentos de progressão e promoção na carreira e, conseqüentemente, de gestão do desempenho.

O SÍDEC consiste, basicamente, em um conjunto de critérios previstos em lei e cujos pesos e distribuição deveriam ser regulamentados por Decreto, observando-se as especificidades de cada carreira. A previsão inicial estava amparada ainda em um modelo piramidal de carreira, ou seja, em quantitativos limitados de vagas em cada classe, de modo a estimular a competição

entre os servidores e fazer com que apenas aqueles com melhores pontuações fossem promovidos. Pode-se argumentar que a previsão desse modelo acabou se tornando um desincentivo para a regulamentação e implementação do SÍDEC, seja pela resistência interna das carreiras seja pela constatação empírica, após várias experiências similares, de que o modelo tende a provocar mais disfuncionalidades que benefícios.

A legislação também estabeleceu que, enquanto o SÍDEC não fosse regulamentado, continuariam sendo aplicadas as regras em vigor para cada carreira. Isso significou, para a maioria das carreiras relacionadas na Lei, a manutenção das regras estabelecidas pelo Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980. O modelo desse Decreto foi estabelecido para os ocupantes de cargos do Plano de Classificação de Cargos, instituído pela Lei nº 5.645, de 10 dezembro de 1970, e portanto, ao longo do tempo mostrou-se anacrônico e desajustado às mudanças necessárias na gestão dos planos e carreiras da administração pública federal. Como as regras da década de 1980 não acompanharam, obviamente, a evolução da administração pública e das relações de trabalho, o assunto transformou-se em objeto constante de judicialização.

A PL 1446/2025, dá nova vida ao SÍDEC (com a vantagem de aproveitar instrumento já previsto na legislação) ao promover algumas mudanças importantes, com o objetivo de torná-lo, de fato, um mecanismo efetivo, moderno e dinâmico em sintonia com as atuais necessidades da

gestão de pessoas. As alterações incluem:

- a) a mudança do modelo de competição pelo modelo de colaboração: a revogação dos limites de vagas por classe acaba com o modelo piramidal e ampara-se na lógica segundo a qual o que deve determinar a promoção de um servidor é a sua capacidade de atingir os critérios estabelecidos (que devem ser efetivos, objetivos e claramente definidos) e não a existência de vaga. Com isso, estimula-se a colaboração no serviço público, e não a competição, o que potencializa a produção de melhores resultados para a entrega de bens e serviços à população. A eliminação das barreiras implica eliminar também a resistência à regulamentação do SDEC pelos diversos órgãos e entidades do Poder Executivo federal, mediante Decreto, a ser elaborado, em cada caso, em conjunto com o MGI.
- b) a relação de critérios prevista inicialmente na lei, que já possui algum nível de diversidade, passa a ser um rol meramente exemplificativo. Considerando as especificidades de cada carreira, órgão ou entidade e política pública envolvida, podem ser adotados os critérios que constam na lei ou outros critérios que façam mais sentido para aquela dada realidade. O rol de critérios que consta na lei permanece o mesmo e inclui: resultados obtidos em avaliação de desempenho individual, frequência e aproveitamento em atividades de capacitação, titulação, ocupação de funções de confiança, cargos em comissão ou designação para coordenação de

equipe ou unidade, tempo de efetivo exercício no cargo, produção técnica ou acadêmica na área específica de exercício do servidor, exercício em unidades de lotação prioritárias e participação regular como instrutor em cursos técnicos ofertados no plano anual de capacitação do órgão. Cria-se, com isso, uma “cesta de critérios” ou uma “cesta de pontos” dinâmica e adaptável às especificidades de cada caso.

- c) a obrigação de avaliação de desempenho como um dos critérios, durante toda a vida funcional do servidor: como as carreiras inicialmente abrangidas pelo SDEC foram aquelas que passaram a receber por subsídio, a avaliação de desempenho individual era realizada apenas para desenvolvimento na carreira, o que implica dizer que os servidores que chegassem ao topo da carreira deixavam de ser avaliados. E muitos chegavam ao topo da carreira tendo ainda um período de atuação profissional longo no serviço público. A alteração realizada agora valoriza a avaliação de desempenho ao prever que ela será obrigatória e realizada durante toda a vida funcional do servidor, como instrumento importante de gestão. Com a obrigatoriedade da avaliação de desempenho como um dos critérios, tem-se, como consequência lógica, a impossibilidade de adoção de tempo de serviço, por exemplo, como critério único para promoção. É verdade que o processo de gestão de desempenho (no Brasil e no mundo, no setor público e no privado) pode ser questio-

nado e aprimorado sob vários aspectos, mas garantir que todos sejam avaliados certamente é uma premissa importante a ser considerada.

d) a expansão do SÍDEC para outros planos e carreiras: o rol de carreiras submetidas ao SÍDEC era taxativo e incluía, como mencionado, apenas as carreiras que passaram a receber por subsídio. Com o aprimoramento do modelo, foram incluídas novas carreiras no escopo de aplicação do sistema, além de ter sido prevista a possibilidade da adesão de outros planos de cargos ou carreiras não expressamente relacionados, desde que as regras de suas respectivas legislações não sejam incompatíveis com o SÍDEC. Com isso, estimula-se a adoção de mecanismo orientador unificado, promovendo isonomia e estimulando o modelo de “cesta de pontos” para outras carreiras e planos de cargos.

e) a possibilidade de aceleração no caso de desempenho excepcional: como forma de reconhecer o desempenho acima do esperado, foi prevista a possibilidade excepcional de aceleração no desenvolvimento na carreira, observados dois requisitos: consideração de critérios objetivos que atestem desempenho diferenciado e aceleração limitada a dois padrões durante toda a vida funcional do servidor, não podendo ocorrer de forma consecutiva e nem na mesma classe. Estabelece-se, assim, um mecanismo de reconhecimento dos servidores e de incentivo à adesão ao SÍDEC e, ainda, um processo balizado por parâmetros cla-

ros, objetivos e isonômicos.

f) os requisitos de promoção devem possuir níveis crescentes de complexidade: a lógica da estruturação de carreiras em classes e padrões ampara-se na premissa de que, à medida que o servidor evolui na carreira, ele se torna capaz de realizar atribuições mais complexas, que devem ser a ele designadas. Naturalmente, os requisitos para promoção aos níveis superiores da carreira devem ser maiores que os requisitos para os níveis inferiores, espelhando essa evolução funcional. A eliminação da barreira de quantidade de vagas deve ser balanceada pela previsão de critérios objetivos e justos, de modo que, se o servidor não atingir os critérios estabelecidos, sua promoção não ocorrerá. Os ajustes no SÍDEC visam a promover também essa mudança cultural.

Além dessas alterações, a retomada e a revitalização do SÍDEC implicam também uma mudança de paradigma. É preciso considerar, no processo de desenvolvimento dos servidores na carreira, uma série de fatores como a dinamicidade do mundo contemporâneo; as diversas necessidades dos órgãos e entidades, que poderão aproveitar os mecanismos do SÍDEC como meios de aprimoramento de sua gestão interna; e o estabelecimento de critérios que de fato atestem que o servidor merece evoluir na carreira e tem condições de desempenhar atribuições cada vez mais complexas.

Naturalmente, as alterações promovidas pela PL 1446/2025, representam apenas um primeiro passo, já que o sistema só será de



fato implementado após regulamento por Decreto. É válido questionar, nesse sentido, por que o modelo seria regulamentado agora se desde 2008 ele já existia e nunca houve a necessária regulamentação. Pelos motivos expostos acima, parece claro que os incentivos mudaram e há, agora, estímulo muito maior à sua regulamentação que à manutenção do *status quo* (regras da década de 1980, que geram problemas para organizações públicas e para servidores).

Processos aparentemente simples de gestão da força de trabalho, como progressão e promoção na carreira, podem, assim, representar importante elemento constituidor de um aprimoramento gradual, mas contínuo, da administração pública e, conseqüentemente, dos bens, serviços e políticas públicas entregues à sociedade. Uma Reforma Administrativa não precisa ser feita unicamente por grandes mudanças disruptivas. Em alguns casos, é uma questão de tornar compatíveis os mecanismos de gestão existentes com o modelo que se pretende implantar.

O caso do Sidec, explicado neste artigo, é um ótimo exemplo nesta direção.

¹ Para compreensão e crítica dessa proposta, ver Cardoso Jr., J. C. (org.) **Reforma Administrativa Bolsonaro/Guedes: autoritarismo, fiscalismo, privatismo**. Brasília: Afipea, 2021. E Cardoso Jr., J. C. & Marques, R. (orgs.) **Rumo ao Estado Necessário: críticas à proposta de governo para a reforma Administrativa e alternativas para um Brasil republicano, democrático e desenvolvido**. Brasília: Fonacate, 2021.

² Recentemente, no âmbito da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 2.135, o Supremo Tribunal Federal validou alteração constitucional promovida em 1998 que acaba com a unicidade do regime jurídico aplicável a servidores públicos, medida que tende a gerar muitas discussões e cujas consequências – e riscos – ainda precisam ser adequadamente avaliadas.

5. Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público Federal: fatores de sucesso e de contexto para a implementação exitosa do modelo

INÉDITO

O planejamento da força de trabalho é um elemento essencial da gestão pública, que embora possua natureza tecnopolítica, tanto melhor será se bem embasado também em critérios científicos.

Neste sentido, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é uma ferramenta essencial para organizações que buscam otimizar sua força de trabalho, garantindo que a quantidade ideal de pessoas seja alocada para realizar as atividades certas no tempo correto. A necessidade de um modelo como o DFT surgiu da crescente complexidade das organizações modernas, onde a eficiência operacional e a gestão de recursos humanos tornaram-se fatores críticos para o sucesso. O modelo referencial de DFT foi planejado para ser uma solução prática, baseada em evidências, que pudesse ser aplicada em diferentes contextos organizacionais.

Desenvolvido pelos Professores André Serrano e Pedro Menezes, coordenadores

do Grupo Projectum da Universidade de Brasília, em parceria com servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), o modelo referencial de DFT integra teoria e prática, incorporando metodologias internacionais de gestão de recursos humanos, como as utilizadas em países da OCDE.

Teoricamente, o modelo de DFT foi desenvolvido a partir de uma extensa revisão internacional de literatura, a partir da qual diversas possibilidades foram cotejadas e sintetizadas em uma solução aderente à realidade da Administração Pública Federal no Brasil. Na prática, diversas versões do modelo referencial foram experimentadas em centenas de unidades de órgãos públicos diversos, até o ponto em que uma ferramenta computacional se tornasse compatível com as particularidades da realidade da administração federal brasileira.

Atualmente em voga em toda a Administração Pública Federal, também em órgãos de outros poderes e mesmo estaduais, com quem o Grupo Projectum mantém parcerias de pesquisa, desenvolvimento e inovação, a implementação do DFT permitiu avanços na eficiência administrativa, fornecendo dados fundamentados para decisões sobre a força de trabalho, otimizando processos e promovendo a transparência na alocação de pessoal. Contudo, o modelo de DFT é mais do que uma ferramenta matemático-computacional de gestão de pessoas, porque avança ainda sobre questões político-institucionais, estratégicas, culturais e estruturais, de forma que compreender esse cenário, ao lado dos conteúdos que mais impactam nas estimativas de pessoal, é fundamental para o bom uso da tecnologia.

Para um dimensionamento eficiente, é fundamental levar em consideração não apenas a demanda quantitativa de servidores, mas também fatores qualitativos que influenciam a produtividade e a eficiência operacional. A metodologia do modelo referencial de DFT se baseia em um conjunto de indicadores que permitem a adaptação do modelo às particularidades de diferentes instituições. Isso significa que ele pode ser utilizado tanto para órgãos públicos de grande porte, como ministérios e tribunais,

quanto para organizações menores, como autarquias e fundações, garantindo que sua aplicação seja flexível e escalável.

As variáveis que afetam um dimensionamento podem ser organizadas em três dimensões: pessoal, resultados e contexto. A primeira, de *pessoal*, refere-se aos indivíduos que atuam na organização.

Fatores como disponibilidade e jornada de trabalho são considerados ao dimensionar a força de trabalho. O modelo leva em conta não apenas o número de pessoas, mas também sua capacidade produtiva. A segunda dimensão, de *resultados*, está relacionada ao que é pro-

duzido pela organização. Aqui, o modelo considera os resultados produzidos pelas unidades de trabalho e a complexidade de sua execução. Já o *contexto*, terceira dimensão, envolve aspectos gerais que vão além de comportamentos individuais, englobando elementos contextuais que de alguma forma influenciam o trabalho. Fatores como a estrutura organizacional, a cultura da empresa, as condições de trabalho e até mesmo o ambiente econômico podem ser considerados nesse sentido. Estas três dimensões também podem ser divididas em variáveis que são facilmente quantificáveis (tangíveis) e variáveis que são mais subjetivas (intangíveis), como ilustrado no quadro abaixo.

“ **O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é uma ferramenta essencial para organizações que buscam otimizar sua força de trabalho, garantindo que a quantidade ideal de pessoas seja alocada para realizar as atividades certas no tempo correto.** ”

Dimensões	Tangíveis	Intangíveis
Resultado	Quantidade de entregas realizadas Quantidade de serviços prestados	Esforço horário Eficiência Informatização
Pessoal	Ausências Quantitativo de pessoal Média de idade Carga horária	Bem-estar Competências Satisfação Complexidade
Contexto	Crise econômica Ano de eleições Políticas públicas	Clima organizacional Cultura organizacional Condições climáticas Cultura do país

Desse conjunto de variáveis, duas são principais, pessoal e resultados. Variáveis de contexto não fazem parte do modelo matemático do DFT, mas devem ser consideradas durante sua análise, pois o contexto em que a organização opera pode impactar significativamente a necessidade de recursos humanos. Uma organização com um contexto de alta complexidade, por exemplo, pode exigir uma força de trabalho mais especializada, necessitando perfis específicos, atualmente não presentes na equipe. Neste caso, a equipe atual pode não suprir a demanda de trabalho, mesmo que esteja ociosa, sem antes ser capacitada.

Portanto, a desconsideração desses fatores contextuais pode levar a distorções significativas no planejamento e na alocação de recursos humanos. Uma equipe com alta produtividade, mas em um contexto imprevisível e com pouca maturidade nos processos pode mitigar a necessidade de mais pessoas, mesmo que os resultados esperados sejam elevados. Por outro lado, a digitalização de processos pode reduzir drasticamente a necessidade de determinadas funções admi-

nistrativas em alguns órgãos públicos. Logo, o ambiente organizacional pode alterar significativamente a interpretação dos resultados do DFT, exigindo ajustes conforme políticas institucionais e fatores externos.

No que se refere às variáveis de pessoal e resultados, a metodologia do modelo é baseada em uma abordagem rigorosa para o cálculo do dimensionamento da força de trabalho. O objetivo é fornecer uma ferramenta acessível que possa ser aplicada por profissionais de diferentes áreas, sem a necessidade de conhecimentos técnicos avançados para sua execução e análise.

O modelo referencial de DFT considera tanto a produção (o que é feito) quanto a capacidade produtiva (o que pode ser feito) das unidades organizacionais. Por exemplo, se uma equipe produz 100 relatórios por mês, mas tem capacidade para produzir 150, o DFT ajudará a identificar se há necessidade de mais pessoal ou se a equipe atual pode ser otimizada. Resumindo, o montante de trabalho afeta a quantidade ideal de trabalho, tanto quanto a capacidade de as unidades operarem no limite superior de sua capacidade de

produção. O cálculo da quantidade ideal de pessoas é feito comparando a produtividade diária (o que a equipe produz) com a capacidade produtiva (o que a equipe pode produzir). Portanto, o aumento da produção deve aumentar o quantitativo ideal de pessoal, e o aumento da capacidade de produzir deve diminuir o quantitativo ideal de pessoal.

Ao passo que a produtividade diária considera o número de entregas diárias, o efetivo pontual médio das atividades, jornada média de trabalho, o percentual de tempo produtivo e um índice para a cobertura das ausências da equipe, a capacidade produtiva da equipe considera o número de entregas diárias, a jornada média de trabalho, a média histórica da quantidade de pessoas e o percentual de tempo produtivo. A fim de levantar essas informações, a metodologia do DFT se organiza dessa forma:

1. Coleta Qualitativa:

- Em reuniões com gestores e pessoas da equipe, são identificadas as entregas realizadas por cada unidade organizacional.
- Essas entregas e os fluxos de atividades que as ordenam são consolidados em um documento chamado “Descrição de Área”.
- O documento é validado pelos gestores e superiores hierárquicos.

2. Coleta Quantitativa:

- Realização de todo o cadastro no SISDIP das informações — unidades, pessoas e entregas — necessárias para a criação do dimensionamento

de cada unidade e coleta quantitativa dos dados.

- Os gestores informam a quantidade de entregas realizadas na unidade em cada mês do período analisado.
- Cada pessoa da equipe distribui seus esforços nas entregas para as quais contribuem, indicando o percentual de tempo dedicado a cada uma.
- Inserção de informações sobre o comportamento das pessoas no trabalho, englobando indicadores como horas de capacitação e treinamento, feriados, perda operacional, entre outros.

3. Validação dos Dados:

- Antes de gerar os resultados, o sistema valida o preenchimento dos dados. Caso alguma regra de validação não seja cumprida, o dimensionamento não pode ser enviado para análise.
- Consolidação, revisão e validação dos dados de resultado, esforço e pessoal recebidos, com o objetivo de identificar inconsistências.

4. Geração dos Resultados:

- Após a validação, os dados coletados são submetidos ao modelo matemático.
- O SISDIP gera um *dashboard* de resultados, que inclui indicadores de produtividade, necessidade de pessoal, e outros dados relevantes para a tomada de decisão.
- Os resultados são analisados considerando o contexto institucional, estratégico e cultural da organização.

Além das variáveis essenciais, existem outros fatores que podem impactar o DFT. Esses fatores devem ser considerados para garantir que o dimensionamento seja preciso e adaptável às necessidades da organização. São eles:

A. Volume de Trabalho: O quantitativo de entregas diárias é a variável que mais impactará no resultado do DFT. A variação no volume de trabalho influencia diretamente a necessidade de pessoal. Um aumento repentino no volume de trabalho pode exigir um aumento na força de trabalho, enquanto uma redução pode levar a um excesso de pessoal na equipe. Em outros termos, períodos de alta demanda exigem ajustes na equipe para manter a eficiência, enquanto períodos de baixa podem indicar excesso de mão de obra. Portanto, a falta de um planejamento adequado para essas variações pode levar à sobrecarga de trabalho ou ociosidade dos servidores.

B. Demanda Reprimida e das Metas: A demanda reprimida representa o acúmulo de tarefas não concluídas em ciclos anterior-

es, muitas vezes devido à insuficiência de recursos humanos. Em diversas unidades e organizações, seja por fatores internos ou externos, esse passivo acumulado precisa ser gerenciado de forma estruturada. Para isso, são estabelecidas metas mensais que visam à redução gradual e organizada desse volume de trabalho pendente. Em termos práticos, a demanda reprimida não altera diretamente o cálculo base, que é realizado a partir das informações coletadas. No entanto, ela cria um cenário adicional, incorporando o impacto do trabalho não realizado.

C. Impacto da Jornada de Trabalho e Disponibilidade: A jornada de trabalho e a disponibilidade dos funcionários também são fatores críticos no dimensionamento. O modelo referencial leva em conta a carga horária semanal, bem como as faltas e afastamentos, licenças programadas, férias e feriados, além das horas adicionais de trabalho. A jornada de trabalho dos profissionais e sua disponibilidade afetam diretamente a capacidade de atendimento da equipe.

Fator	Impacto no Cálculo do Dimensionamento	Considerações
Carga Horária Semanal	Alto	Define a base de horas disponíveis
Férias e Feriados	Médio	Reduz a disponibilidade anual
Licenças Programadas	Médio	Planejamento antecipado necessário
Faltas e Afastamentos	Alto	Imprevisível, requer margem de segurança
Turnos de Trabalho	Alto	Influencia a distribuição da força de trabalho

D. Outros Fatores Relevantes: Além dos aspectos já mencionados, outros elementos podem influenciar o DFT, como a rotatividade

de colaboradores, a necessidade de capacitação e a implementação de novas tecnologias. O modelo de DFT é suficientemente flexível

para integrar esses fatores, permitindo que as organizações adaptem o dimensionamento de acordo com suas necessidades.

E. Sazonalidade: é fundamental identificar períodos de alta e baixa demanda ao longo do ano e incorporar essas variações ao DFT. Estratégias flexíveis de alocação de pessoal podem ser adotadas para lidar com essas flutuações de maneira eficiente.

F. Nível de Informatização: a automação de processos pode reduzir a dependência de mão de obra. O grau de automação e sua influência na necessidade de pessoal devem ser considerados, já que sistemas avançados podem otimizar significativamente o tempo de execução das tarefas.

G. Políticas Organizacionais: regras internas e modelos de gestão têm impacto direto na alocação de recursos humanos. Práticas como home office, horários flexíveis e terceirização devem ser avaliadas, pois afetam o dimensionamento da equipe.

H. Regulamentações: leis trabalhistas e normas setoriais também influenciam o dimensionamento. É essencial considerar essas regulamentações, pois elas podem de-

terminar a quantidade e a alocação de colaboradores necessários.

Como mencionado, o DFT não é apenas uma metodologia de cálculo, mas uma abordagem holística que considera múltiplos fatores para garantir que as organizações tenham a quantidade certa de profissionais para atender às suas demandas. Mesmo assim, o modelo referencial de DFT não vai solucionar todos os casos de todas as organizações que pretendem dimensionar seu quadro; muito menos irá resolver outros problemas de gestão que escapem ao objetivo do modelo.

Dito isso, é preciso enfatizar que o DFT não é apenas uma ferramenta de cálculo, mas uma abordagem estratégica que oferece às organizações insumos para otimizar seus recursos humanos, aumentar a eficiência operacional e tomar decisões baseadas em dados concretos. Seu modelo se baseia em variáveis bem definidas e cálculos estruturados, garantindo uma alocação adequada de pessoal. Sua aplicação permite maior eficiência operacional e tomada de decisões baseadas em evidências, beneficiando tanto organizações quanto seus colaboradores.

Almeida, J.; Damasceno, R.; Iwama, G. Y.; & Franco, V. R. (2018). Fatores organizacionais que impactam no dimensionamento da força de trabalho. Em A. L. M. Serrano, G. Y. Iwama, J. Almeida, R. D. Cunha, & V. R. Franco (Orgs.), *Dimensionamento na administração pública federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação* (pp. 29-81). Brasília: Enap.

Franco, V. R.; Iwama, G. Y.; & Serrano, A. L. M. (2018). O que é dimensionamento da força de trabalho? Em A. L. M. Serrano, V. R. Franco, R. D. Cunha, G. Y. Iwama, & P. O. Guarnieri (Orgs.), *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho* (pp. 55-75). Brasília: Enap.

Gaidzinski, R. R. *Dimensionamento de pessoal de enfermagem em instituições hospitalares*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998. 183 p. Tese – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Oliveira, A. G.; Bianchini, D.; Abbade, M. L. F. Métricas para dimensionar recursos humanos nos Centros de Operações de Redes. In: *Simpósio Brasileiro de Redes de Computadores e Sistemas Distribuídos*, Belém do Pará, 2007. Disponível em: <http://www.sbrc2007.ufpa.br/anais/2007/P01%20-%2004.pdf>. Acesso em: 09/02/2018.

Serrano, A. L. M.; Franco, V. R.; Cunha, R. D.; Iwama, G. Y.; & Guarnieri, P. O., *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho*. Brasília: Enap.

Taylor, M. J. et al., *Staffing and retention in public safety communication centers*. Daytona Beach, FL: APCO Project RETAINS, 2005.

6. Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público Federal: momento situacional e perspectivas até 2026

INÉDITO

O DFT (Dimensionamento da Força de Trabalho) é uma ferramenta de planejamento que busca definir dentro das organizações as necessidades de pessoal em termos quantitativos e qualitativos para a execução de determinado trabalho, subsidiando políticas de gestão de pessoas com evidências sobre o ambiente de trabalho e as equipes envolvidas. Não se trata apenas de calcular quantos servidores são necessários para ocupar vagas devido a aposentadorias ou evasões, mas de avaliar o que a organização pretende entregar à população e alcançar no futuro, levando em conta as transformações da sociedade e do mercado de trabalho.

Quando aplicado de maneira metodologicamente uniforme no setor público, o DFT desempenha um papel crucial ao fornecer diagnósticos sobre onde os esforços dos profissionais de uma organização estão concentrados, permitindo redirecioná-los de acordo com as prioridades de governo a cargo de cada órgão. Também influencia os processos de recrutamento, seleção, alocação e capacitação de pessoal, fornecendo

informações objetivas para negociações sobre recomposição da força de trabalho, concursos públicos, contratações temporárias e movimentações de servidores. Além disso, permite análises comparativas, tanto intra órgãos ao longo do tempo, como entre órgãos, num determinado momento, o que contribui para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas e para o funcionamento mais eficaz dos governos.

O DFT, como ferramenta de planejamento da força de trabalho (PFT), se pauta em um censo das entregas realizadas pelas unidades de um órgão, para avaliar sua capacidade em implementar as políticas públicas a seu turno. Com o trabalho de campo, é possível identificar os principais gargalos que o órgão enfrenta na execução de suas políticas e possíveis soluções para recompor suas capacidades de entrega. Se aplicado continuamente, viabiliza um processo cíclico e periódico de recomposição da força de trabalho, combinando estratégias de melhoria de desempenho institucional, capacitação e provimento de pessoal, conforme ilustra a figura abaixo.

MAPEAMENTO DAS POLÍTICAS PRIORITÁRIAS DE CADA ÓRGÃO

- Identificação de lacunas nas entregas em políticas estratégicas;
- Levantamento de necessidade de pessoas e perfis para sanar entregas reprimidas



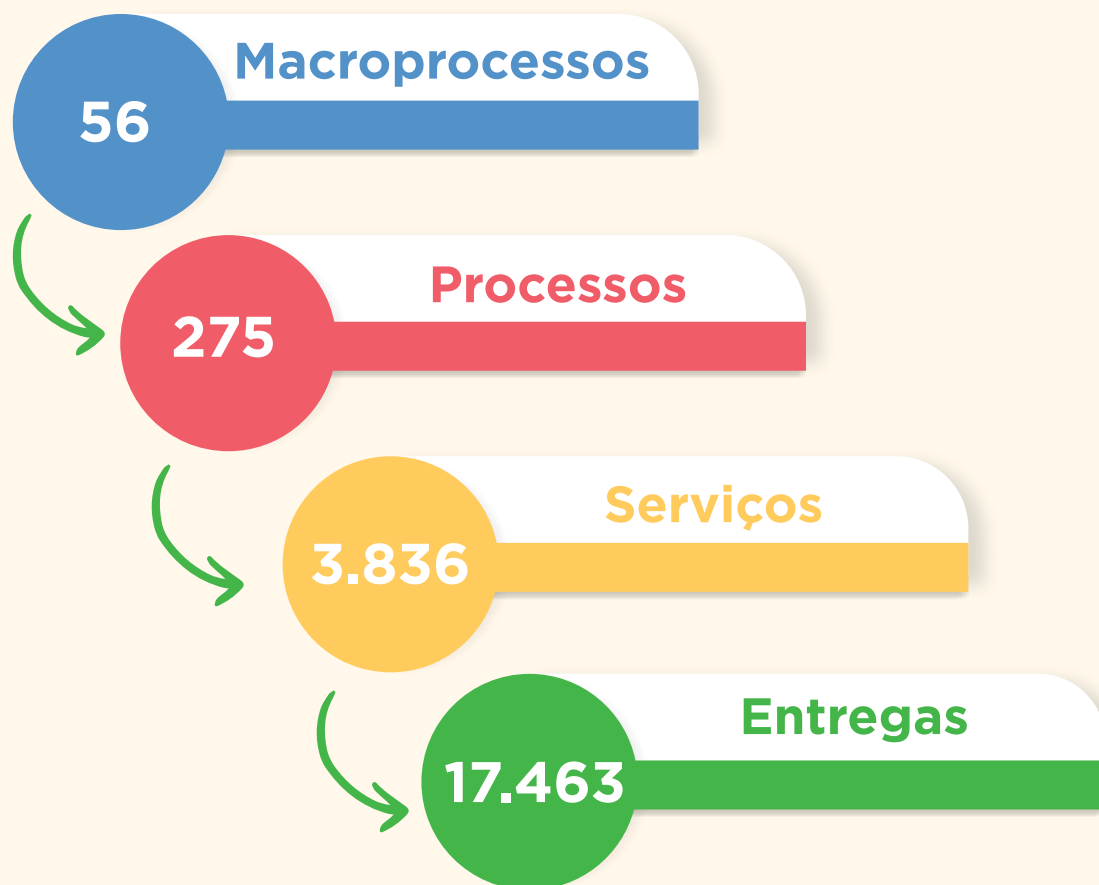
Restituição da capacidade Estatal em entregar políticas públicas à população



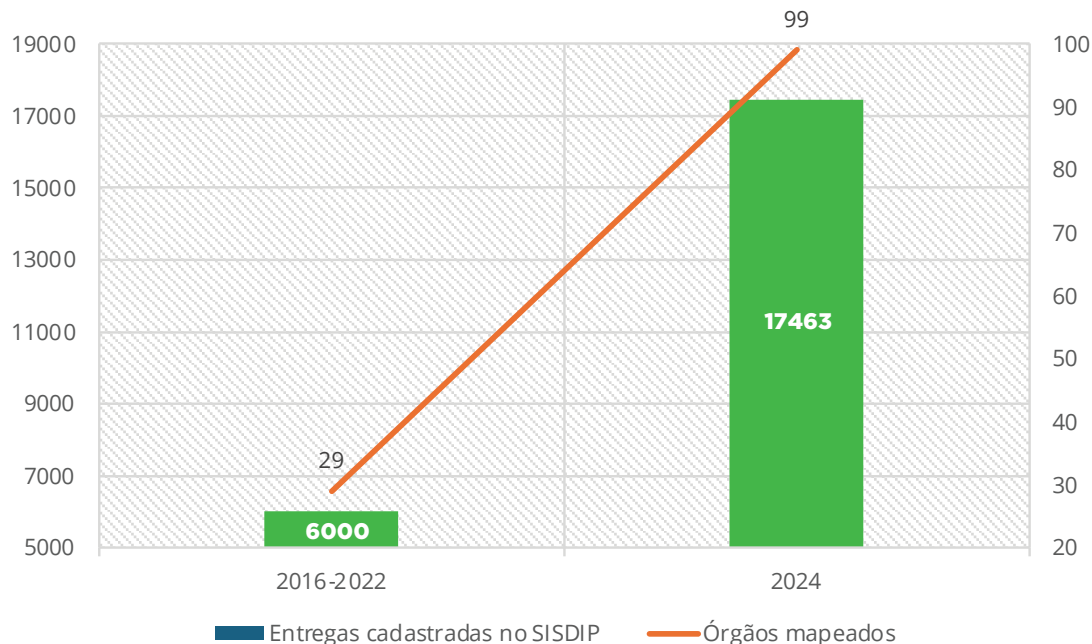
No caso brasileiro, o DFT já vinha sendo desenvolvido na administração federal desde 2017, mas, a partir de 2023, o MGI passou a apoiar a implantação da metodologia nos órgãos com mentoria especializada até a conclusão, priorizando órgãos da administração direta e com pedidos de concurso em andamento. Como resultado dessa mudança, houve um salto muito positivo na sua dinâmica de implementação. Prova disso é que, enquanto entre 2017 e 2022,

o Sistema de Dimensionamento de Pessoal (SISDIP)² contava com apenas 29 órgãos e 150 unidades com DFT concluído, em 2023 esse número passou para 61 órgãos com 1.143 unidades dimensionadas, e em 2024, esse número chegou a 85 órgãos e 2.188 unidades com ciclo completo de DFT concluído. Isso significa uma evolução média de 5 unidades dimensionadas por órgão, entre 2017 e 2022, para 25 unidades por órgão, em 2024.

EVOLUÇÃO DFT ENTREGAS E SERVIÇOS MAPEADOS



EVOLUÇÃO DE ENTREGAS DFT 2016-2024



Para garantir a uniformidade e a eficácia do dimensionamento, o SISDIP oferece um banco de entregas em diversas categorias de serviços, compilado a partir da experiência de mais de 100 órgãos que já utilizaram a ferramenta, as quais podem ser adaptadas pelos usuários às necessidades de suas equipes. Isso permite uma análise abrangente, indo além dos dados quantitativos e considerando o contexto organizacional, tecnológico e as competências mais relevantes. É nesse ponto que a alta gestão tem a oportunidade de verificar a aderência das entregas informadas por suas unidades administrativas com suas metas e atribuições sob uma perspectiva estratégica, vale dizer: sua real contribuição para os resultados almejados pelo órgão. A partir dessa análise, uma série de decisões podem ser tomadas para uma melhor governança dos processos de trabalho, ações

de planejamento e identificação de ações prioritárias a cargo de cada unidade, movimentação de pessoal, capacitação de equipes, etc.

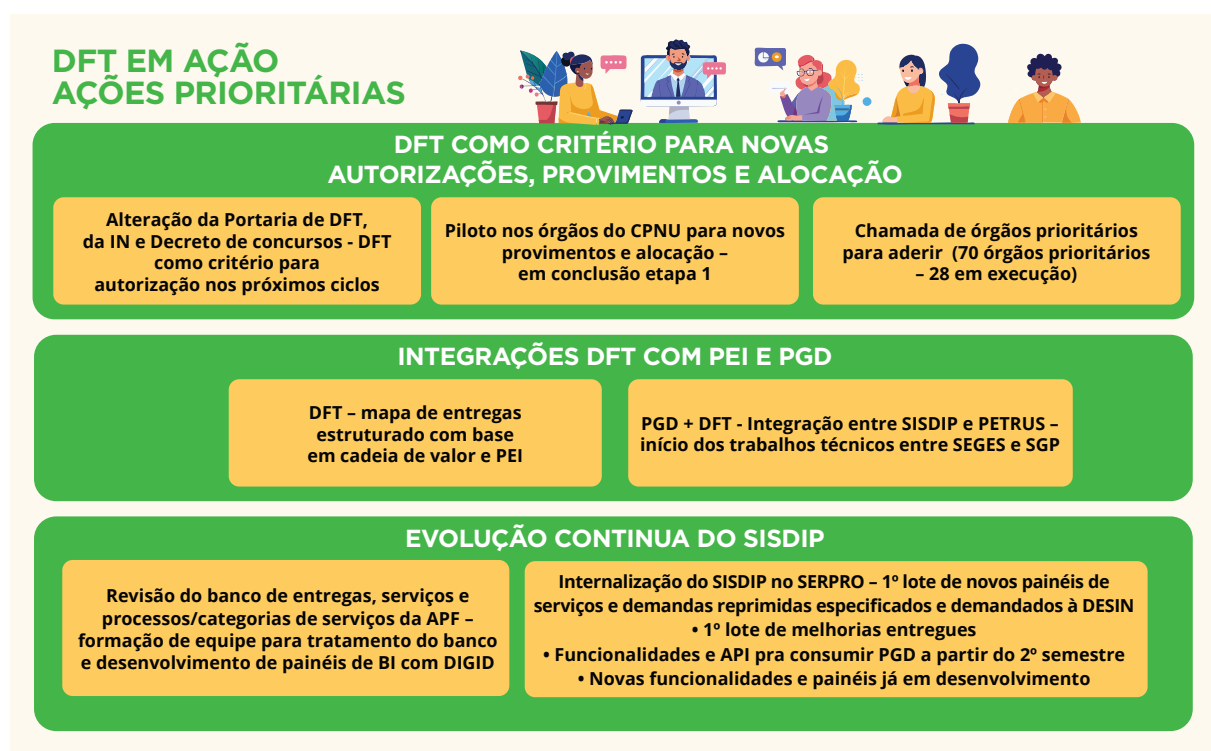
Desse modo, o DFT não se limita apenas a fornecer informações sobre a quantidade ideal de pessoal; também oferece indicadores qualitativos e quantitativos para orientar decisões estratégicas. Isso inclui informações sobre a complexidade das tarefas, demandas específicas e competências necessárias, permitindo uma gestão mais eficaz e aprimorando o desempenho das equipes. É, portanto, uma ferramenta que possibilita a efetivação do que se chama na literatura *'gestão estratégica de pessoas'*, tema caro ao atual debate de transformação do Estado para a oferta de mais e melhores serviços à população.

Até aqui o objetivo principal se concentrou na difusão da metodologia aos

órgãos interessados. Além de 85 órgãos que tiveram pelo menos um ciclo completo de DFT concluído, outros 18 órgãos estão com o processo em andamento e já dispõem de unidades e entregas cadastradas no SISDIP, totalizando 103 órgãos que já foram capacitados e dispõem de acesso ao sistema. Considerando apenas os 15 órgãos que rodaram o ciclo mais recente de DFT, iniciado em maio/24, a média de dimensionamentos incluídos no SISDIP passou para 165 unidades por órgão, vultuoso aumento em comparação com a média de apenas 5 unidades por órgão que se tinha até 2023. Essa ampliação de cobertura de unidades dimensionadas é um efeito direto da ação de mentoria implementada com os órgãos que aderiram ao DFT em 2024, o que possibilitou percentual relevante das unidades dos órgãos aderentes chegarem até o final do processo.

Doravante, o foco é efetivamente impactar o planejamento dos órgãos com a implementação do dimensionamento. A capacitação dos profissionais, essencial para a implementação bem-sucedida do DFT, foi o primeiro passo. A partir de agora o desafio é atuar juntamente com os órgãos para que o dimensionamento se torne prática institucionalizada, integrada ao planejamento anual de cada órgão, como forma de melhoria da governança de suas políticas e subsídio à gestão estratégica de pessoas.

Em síntese, os números demonstram um avanço significativo na implementação do DFT desde que essa nova abordagem passou a contar com maior apoio institucional, tanto por parte da SGP/MGI como dos órgãos envolvidos, para o que contribuíram seis novas ações estratégicas direcionadas à sua institucionalização como instrumento principal de planejamento da força de trabalho. São elas:



DFT EM AÇÃO AÇÕES PRIORITÁRIAS



MENTORIA EM DFT

Primeiro Programa de Mentoria em DFT :
22 mentores formados

1. Estrutura do Programa

- Formação profissional remunerada via GECC
- Processo seletivo + curso de formação de mentores
- Orçamento aprovado em 2024 para 30 servidores mentores

2. Resultados e Impacto

- Formação iniciada em 16/09/24
- 23 servidores certificados como mentores
- 14 já atuando nos órgãos com oficinas de DFT
- Solicitação de orçamento para 45 mentores em 2025

3. Contratação de Consultores

- 11 consultores via PRODOC/PNUD para apoiar 15 órgãos encerrados em 31/01/25

NOVOS PRODUTOS ENTREGUES COM O DFT

Mapa de serviços e entregas

Novo modelo de Relatório Diagnóstico da Força de Trabalho, com:

- Mapa de entregas represadas e com demandas reprimidas
- Perfis necessários nos órgãos por área de atuação
- Plano de alocação de servidores com base em perfis e lacunas de entregas por área
- Plano de soluções para recomposição da força de trabalho (contratações, movimentações, ajustes em PGD em PDP, etc.

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM DFT

Publicação de guias de implementação do DFT

Desenvolvimento de painel em BI com ferramenta de data Discovery para consulta inteligente do banco de entregas – catálogo de serviços

1. Utilização do DFT como critério para novas autorizações, provimentos e alocação de servidores

A implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) como critério essencial para autorizações, provimentos e alocação de servidores representa um avanço na gestão de pessoal da Administração Pública Federal.

Para garantir sua efetividade nos próximos ciclos de concursos públicos e movimentação de pessoal, torna-se necessária a atualização dos normativos vigentes, bem como um trabalho intenso junto aos órgãos da APF no sentido de se buscar formas desse instrumental ganhar densidade institucional interna a ponto de se transformar ao longo do tempo em parte intrínseca da cultura organizacional pública.

Para tanto, o trabalho de mentoria oportunizado pelo MGI para aplicação do DFT

vem se mostrando um mecanismo muito eficaz, criando as condições necessárias para incorporação do DFT como parte do ciclo anual de autorização de concursos.

2. Programa de Mentoria em DFT

Pilar essencial da estratégia da SGP para alcançar maior escala na implantação do DFT e torná-lo requisito essencial para novas autorizações de concursos, o Programa de Mentoria Especializada em DFT é responsável pela criação e consolidação de uma rede de especialistas formada por servidores públicos federais que já tenham experienciado a implantação do DFT em seus órgãos.

O *Mentoring* é um método por meio do qual o servidor mais experiente auxilia os menos experientes apresentando novos caminhos, escolhas, sugestões para alcançar os objetivos institucionais. A formação de mentores tem sido um pilar essencial da nova es-

estratégia do DFT, garantindo a replicação em escala ampliada do conhecimento e a implementação eficiente da metodologia em vários órgãos, simultaneamente.

3. DFT, Referenciais Estratégicos e PGD

Outra importante mudança na estratégia do DFT foi o alinhamento com outros instrumentos de governança essenciais para a identificação das entregas e serviços prioritários dos órgãos e suas unidades: cadeia de valor, planejamento estratégico e PGD. Após avaliar os primeiros dimensionamentos conduzidos, foi possível identificar que um risco importante a ser considerado na implantação do DFT é a possibilidade de as entregas mapeadas nas unidades não refletirem o que se espera delas do ponto de vista estratégico.

Assim, uma etapa inicial contendo oficinas com gestores do nível estratégico foi desenvolvida para identificação dos principais serviços e projetos de cada unidade, buscando vincular as atividades das unidades com as entregas estratégicas, os macroprocessos e os processos da cadeia de valor dos órgãos. Com isso, o DFT passou a gerar, também como produto, o mapa de serviços ofertados por cada unidade, incorporando no mapa iniciativas prioritárias do planejamento estratégico global do órgão.

Esse encadeamento e classificação segundo a cadeia de valor permitirá a associação entre as entregas formuladas para o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) e as entregas consideradas para o DFT nas unidades. Ou seja, o novo PGD, ao voltar seu parâmetro de aferição do desempenho individual

para as entregas da unidade se alinha perfeitamente à metodologia do DFT, que é inteiramente baseada nas entregas da unidade.

4. Evolução do Sistema de Dimensionamento de Pessoal – SISDIP

Frente às inovações necessárias para implantação do DFT com maior escala, a institucionalização e evolução de funcionalidades do SISDIP foi uma das grandes prioridades de 2024. O sistema foi internalizado no SERPRO e passou a ser gerido por equipes especializadas da SGP e SERPRO que gerem os sistemas estruturantes de gestão de pessoas baseados no SIAPE e Sougov.

Essa etapa de internalização e planejamento de próximas evoluções críticas do sistema envolve a realização de testes, correção de eventuais erros de migração e o início do desenvolvimento de novas funcionalidades e painéis interativos, que permitirão um monitoramento mais eficiente das demandas institucionais.

Recentemente, também foi formada uma equipe responsável pelo tratamento dos dados e pelo desenvolvimento de painéis de *Business Intelligence* (BI), que auxiliarão na análise e visualização das informações. Esses painéis fornecerão dados estratégicos para a gestão de recursos humanos e para o aprimoramento dos processos administrativos.

Para o ano de 2025, o foco da evolução do SISDIP será na disponibilização de painéis gerenciais, bem como na integração entre o DFT e o PGD, o qual já consta no planejamento do SERPRO para início no segundo semestre de 2025.

5. Novos Produtos entregues com o DFT

Outra frente desenvolvida foi a diversificação de produtos entregues com o DFT, para a experiência agregar mais valor ao órgão que se esforça em enraizar a metodologia. Entre os principais subprodutos, destaca-se a elaboração do Mapa de Serviços e Entregas, que oferece uma visão estruturada das atividades desempenhadas pelos órgãos e das demandas a serem atendidas, que está sendo desenvolvido em painéis de BI para fácil consulta dos órgãos.

Além disso, foi desenvolvido um novo modelo de Relatório Diagnóstico da Força de Trabalho, que incorpora elementos estratégicos para análise e tomada de decisão, incluindo:

- *Mapa de Entregas Represadas e Demandas Reprimidas*, permitindo a identificação de gargalos na prestação de serviços públicos.
- *Perfis Necessários nos Órgãos por Área de Atuação*, fornecendo diretrizes sobre as competências e habilidades requeridas para a execução eficaz das atividades.
- *Plano de Alocação de Servidores*, estruturado com base nos perfis identificados e nas lacunas de entrega por setor, possibilitando um melhor aproveitamento dos recursos humanos.
- *Plano de Soluções para Recomposição da Força de Trabalho*, que propõe estratégias para a adequação do quadro funcional, incluindo contratações, movimentações de pessoal e ajustes nos Programas de Gestão

e Desempenho (PGD) e nos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

6. Gestão do Conhecimento em DFT

A Gestão do Conhecimento em Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) tem como objetivo consolidar e disseminar as melhores práticas, metodologias e ferramentas para garantir a aplicação eficaz do DFT na Administração Pública Federal (APF). Uma das principais ações em andamento é a *publicação de guias de implementação do DFT*, que servirão como referência para os órgãos públicos no planejamento e execução do dimensionamento de suas equipes.

Ademais, está sendo desenvolvido um painel de *Business Intelligence (BI)* utilizando uma ferramenta de *data discovery*, que permitirá uma consulta inteligente ao banco de entregas do SISDIP. Essa solução tecnológica possibilitará a visualização interativa e dinâmica das informações, permitindo que gestores consultem e analisem dados por meio dos serviços, categorias de serviços e macroprocessos da APF.

Com essas entregas e parcerias, o DFT se consolida como uma ferramenta estratégica para aprimorar a gestão de pessoas e a alocação de recursos humanos na APF, promovendo maior eficiência, eficácia, transparência, segurança e capacidade de resposta dos governos às necessidades da sociedade.

1 Pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), participaram da elaboração deste artigo: José Celso Cardoso Jr (Secretário de Gestão de Pessoas), Lorena Fonseca de Medeiros (Coordenadora de Planejamento da Força de Trabalho), Diego Tannús Dórea (Coordenador de Planejamento da Força de Trabalho) e Ana Paula Sampaio Volpe (Chefe da Divisão de Planejamento da Força de Trabalho).

2 Sistema informatizado desenvolvido pelo MGI em parceria com a Universidade de Brasília como parte do arcabouço instrumental do Dimensionamento da Força de Trabalho proposto como modelo a ser aplicado em toda a administração pública federal.

7. Regulamentação do Estágio Probatório na Administração Pública Federal

Publicado em 17/02/2025



O governo federal acabou de dar mais um passo no processo de transformação positiva do Estado brasileiro, em curso desde janeiro de 2023. Trata-se da publicação do [Decreto nº 12.374/2025](#) que regulamenta o estágio probatório de servidores públicos do poder executivo federal. Ele se sustenta em três pilares essenciais: i) padronização; ii) transparência; e iii) segurança jurídica.

Padronização, porque traz regras claras e equânimes para a avaliação de desempenho durante o estágio probatório, garantindo que todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal sigam critérios uniformes. *Transparência*, pois estabelece um modelo avaliativo que permite o acompanhamento contínuo do desempenho e do desenvolvimento dos servidores, fortalecendo a cultura de feedback e o aperfeiçoamento contínuo, cumulativo e colaborativo dos mesmos. *Segurança Jurídica*, ao consolidar normas que garantem equidade e previsibilidade nas decisões, reduzindo discrepâncias e proporcionando um ambiente mais estável para servidores e dirigentes.

Neste sentido, a edição deste decreto reflete um compromisso estratégico com a modernização da gestão de pessoas na Ad-

ministração Pública Federal. Durante anos, a ausência de um modelo unificado para o estágio probatório gerou ineficácia na avaliação e no desenvolvimento dos servidores. A necessidade de alinhar os processos de ingresso e ambientação dos novos servidores e servidoras a uma lógica de ciclo laboral mais integrada e eficaz foi um dos principais motivadores da iniciativa.

Para tanto, adotamos um modelo inovador que articula avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional e um acompanhamento mais próximo do servidor em seus primeiros anos na administração pública. Esse decreto surge como uma resposta concreta à necessidade de transformar o estágio probatório em uma etapa estruturada, permitindo que o servidor compreenda melhor o seu papel, desenvolva suas competências e contribua de maneira mais efetiva para a sociedade.

É a primeira vez que o governo federal regulamenta esse instrumento, fechando mais uma lacuna da gestão de pessoas quando olhada a partir do ciclo de vida laboral dos servidores federais. Com este normativo, coloca-se em prática, de maneira unificada e padronizada, dois comandos legais importantes e até então implementados de forma parcial e desigual pela administração

pública, a saber: i) o Art. 41 da CF/1988, que prevê o período do estágio probatório (três anos) e a realização da avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade como condição obrigatória para a aquisição da estabilidade; e ii) o Art. 20 da Lei 8.112/90, que apresenta os fatores que devem ser considerados na avaliação para o desempenho do cargo (assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade), estabelece prazo para submeter a avaliação de desempenho de estágio probatório à homologação da autoridade competente, prevê a exoneração do servidor não aprovado no estágio probatório ou sua recondução ao cargo anteriormente ocupado, autoriza a ocupação de cargo em comissão ou de função de confiança no órgão de lotação e restringe as condições para cessão, especifica as licenças e os afastamentos que podem ser concedidos nesse período, bem como situações de suspensão do estágio probatório, e estabelece a retomada do estágio probatório após o término do impedimento.

Desta maneira, o Decreto nº 12.374/2025 consolida os entendimentos vigentes, bem como as boas práticas adotadas pelos órgãos, estabelece e padroniza os procedimentos da gestão e da avaliação de desempenho durante o estágio probatório e institui o Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI) – um programa de capacitação a cargo da Enap e demais escolas de governo para recepcionar e habilitar os servidores com conteúdos que os auxiliem na realização das suas atividades – como requisito obrigatório para aquisição da estabilidade.

No que tange ao PDI, o seu principal objetivo consiste em difundir valores relacionados ao *ethos* público, além de conhecimentos acerca da realidade brasileira, das políticas públicas e do próprio desenvolvimento nacional. Para tanto, o programa está composto por disciplinas que priorizam os seguintes tópicos: i) organização da administração pública federal; ii) integridade e ética no serviço público; iii) organização do Estado Democrático de Direito no país; iv) políticas públicas e desenvolvimento nacional; v) letramento digital; e vi) gestão do conhecimento e da comunicação.

O estágio probatório para os novos servidores começa a vigorar a partir da sua entrada em exercício e dura três anos. Nessa fase, eles têm a possibilidade de compreender as funções do cargo, os valores institucionais e as expectativas de desempenho, com apoio contínuo da chefia imediata e da equipe de gestão de pessoas de cada órgão ou entidade. A avaliação desses profissionais ocorre por meio dos seguintes fatores, presentes desde a Lei 8.112/1990: *assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade*. Para este fim, a chefia imediata, o próprio servidor em estágio probatório e os seus pares participam da avaliação, atribuindo pontos para cada um dos fatores a serem avaliados, com ênfase maior aos aspectos relacionados à produtividade e engajamento do servidor.

Essa fase não apenas possibilita a avaliação do desempenho individual, mas serve como oportunidade para os servidores se integrarem ao ambiente institucional e

aprimorarem suas habilidades e competências, garantindo a entrega de valor público e o fortalecimento das capacidades administrativas dos órgãos em benefício dos cidadãos. O novo decreto institui processo que dá ao servidor oportunidades de se qualificar e ter uma avaliação justa do seu desempenho a cada ciclo avaliativo.

Por meio do decreto, o MGI busca impactar de forma inovadora a política pública de gestão de pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional no que tange à gestão ampla do desempenho dos servidores públicos. Por isso, essa padronização é importante, pois, até agora, cada órgão ou entidade podia estabelecer suas próprias regras de avaliação. O objetivo da unificação dos procedimentos é garantir a isonomia da avaliação e dar mais proteção aos servidores nesse período avaliativo. Com a padronização, os servidores de grande parte das carreiras do Poder Executivo federal serão avaliados a partir dos mesmos procedimentos e critérios, com a mesma periodicidade e terão uma avaliação que irá considerar sua própria nota e a dos seus pares (sempre que houver servidores estáveis na equipe) e não somente aquela atribuída pelo superior imediato, como acontecia em alguns órgãos e entidades até agora.

Para tanto, o decreto também define as competências da Comissão de Avaliação Especial de Desempenho, instituída pela Constituição Federal de 1988. Esta Comissão será formada por servidores estáveis em exercício nos órgãos e entidades e será responsável pelo resultado final da avaliação do estágio probatório, constituindo-se na

instância máxima para decidir sobre recursos interpostos por servidores, que também contarão com mecanismos de contestação, reconsideração e ampla defesa.

Tudo somado, é possível perceber que o [Decreto nº 12.374/2025](#) representa um avanço significativo na gestão do estágio probatório, tendo em vista uma sistemática padronizada de acompanhamento do desempenho ao longo dos três anos do estágio, o que tende a fortalecer a profissionalização do servidor e da própria função pública que ele desempenha. Sua implementação preenche, portanto, uma lacuna histórica ao transformar o estágio probatório em um processo bem definido e alinhado com as diretrizes modernas de gestão de desempenho no setor público.

Com este novo modelo, estamos assegurando que os novos servidores e servidoras tenham um percurso bem delineado desde sua entrada e até a sua confirmação como servidores estáveis da administração pública federal. Ademais, ele se conecta diretamente a outras políticas estratégicas do MGI no campo da gestão de pessoas, tais como o Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), o Perfil Profissiográfico e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), garantindo que a ambientação, a alocação e o desenvolvimento dos servidores ocorram de maneira integrada desde o seu ingresso. Dessa forma, fortalecemos a qualidade e a profissionalização do serviço prestado à sociedade e valorizamos os novos talentos que ingressam no setor público.

8. Gestão e Movimentação de Pessoas no Setor Público Federal: definições, dilemas e determinantes

Publicado em 18/03/2025



No campo da gestão de pessoas no setor público, o instituto da movimentação ocupa lugar subalterno nas discussões e propostas correntes de reforma administrativa. Esse fato talvez decorra da constatação segundo a qual a movimentação de pessoal é um tema quase que exclusivo da forma como o trabalho se organiza e se coloca em operação dentro da administração pública. Isso se deve, basicamente, ao fato de que, diferentemente do trabalho no setor privado, servidores públicos podem se movimentar – e em geral o fazem – por um raio bastante largo de organizações e funções ao longo do seu ciclo de vida laboral, que costuma ultrapassar os 30 anos na maior parte dos casos.

Como se sabe, a movimentação é o deslocamento do servidor para exercício de suas funções em outro órgão ou entidade, conforme institutos previstos nos artigos 36, 37; 84, §2º; e 93 da Lei nº 8.112, de 11 de novembro de 1990. Em termos substantivos, trata-se de um importante instrumento de gestão de pessoas, que visa à alocação ótima dos servidores para o seu melhor desempenho individual e também das organizações públicas.

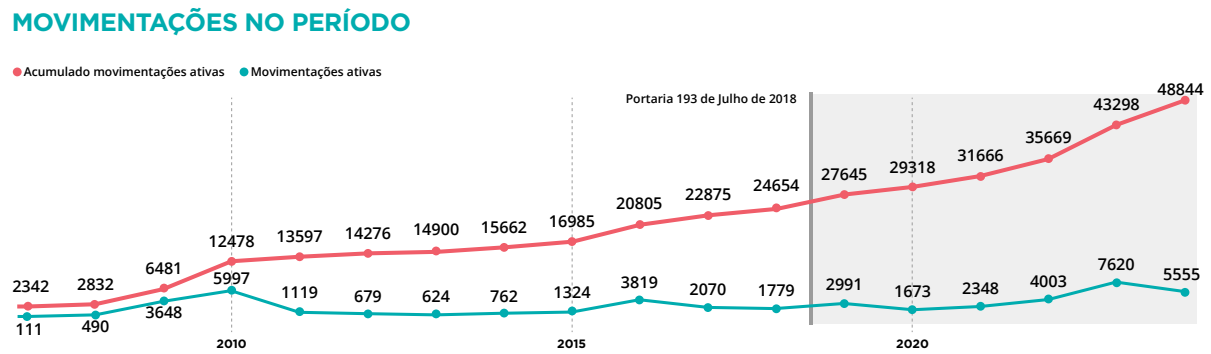
Embora inexistam, até o momento, es-

tudos empíricos robustos que correlacionem positivamente a movimentação de pessoas e o desempenho institucional no setor público, há evidências esparsas que sugerem melhorias para indivíduos e organizações, decorrentes do intercâmbio de habilidades, boas práticas e competências, contribuindo para o seu crescimento e sua capacidade institucional.

Corroborando neste sentido, a manifestação da Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2022),¹ na qual menciona que baixos níveis de mobilidade podem restringir o desenvolvimento de habilidades, o pensamento e as atitudes inovadoras. Ao mesmo tempo, manifesta-se no sentido de que governos sem mobilidade correm o risco de perder a flexibilidade necessária para lidar com problemas complexos, bem como enfrentar desafios multidisciplinares e responder efetivamente em momentos de crise.

Fato é que as movimentações no setor público federal brasileiro, embora representem anualmente números dentro de um patamar relativamente constante ao longo do tempo, já somam, no acumulado, perto de 50 mil servidores, ou seja, algo como 10% do total de servidores ativos atualmente no país.

Gráfico 1: Evolução das Movimentações na APF, em Números Absolutos, ano a ano e no acumulado. Brasil: 2007 a 2024.

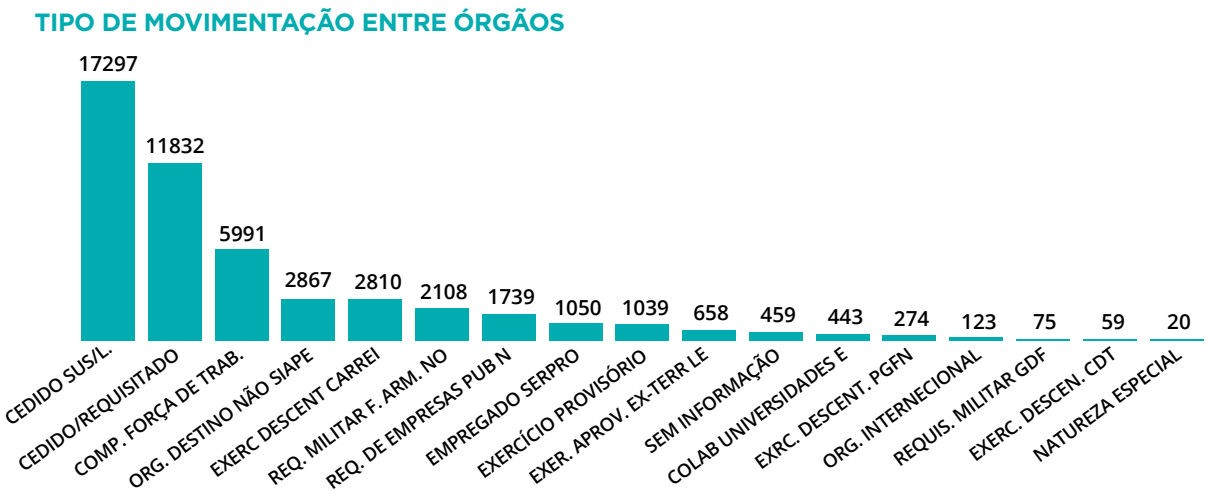


Fonte: Observatório de Pessoal, SGP/|MGI.

Não obstante, essa aparente flexibilidade alocativa é relativa, porque está situada em meio a um dilema praticamente intransponível para a administração, qual seja: o de como equilibrar ou compatibilizar, da melhor maneira possível, formações, vocações, trajetórias e interesses pessoais dos servidores, de um lado, com necessidades e interesses de cunho organizacional ou institucional do poder público, de outro lado.

Por esta razão, e considerando a relevância do tema para fins de uma melhor alocação e racionalização da força de trabalho no setor público, torna-se necessário precisar adequadamente os institutos de movimentação existentes, respectivos alcances e limites, visando a consecução dos objetivos e das finalidades institucionais e o desenvolvimento profissional dos agentes públicos. São eles:

Gráfico 2: Tipos de Movimentações na APF, em Ordem Decrescente em 2024.



Fonte: Observatório de Pessoal, SGP/|MGI.

1. **Remoção:** é o processo de deslocamento do agente público dentro da própria estrutura do órgão. O cerne do instituto é o aproveitamento dos talentos existentes com quadros próprios a partir do deslocamento interno entre as suas próprias unidades administrativas, com ou sem mudança de sede. Atualmente, a remoção não possui orientação expressa de padronização de procedimentos que deva ser observada pelos órgãos, ou seja, é realizada considerando a autonomia administrativa dos mesmos. A falta desta padronização dificulta a coleta de dados sobre sua aplicação.
2. **Cessão:** é o instrumento que altera o exercício do agente público para outro órgão com o intuito de ocupar cargo ou função de confiança ou em casos previstos em leis específicas, como ocorre com a cessão-SUS, onde os servidores são cedidos para comporem os quadros de pessoal do Sistema Único de Saúde (SUS), fortalecendo a prestação dos serviços essenciais de saúde.
3. **Requisição:** consiste na alteração do exercício do servidor para atuar em órgãos com poder legal de recrutar força de trabalho, marcada pelo caráter irrecusável. Somente pode ser realizada pelos órgãos que possuem essa prerrogativa. Em regra, a requisição de agente público não é nominal, com exceção daquelas realizadas pela Presidência e Vice-Presidência da República.
4. **Redistribuição:** refere-se ao deslocamento de cargos entre os órgãos, vagos ou ocupados, alterando a composição da estrutura administrativa. As redistribuições que envolvam cargos vagos devem, obrigatoriamente, ser analisadas pelo Órgão Central do Sipec. Quando envolver dois cargos ocupados, o ato será realizado mediante portaria conjunta dos Ministros de Estado ou dos dirigentes máximos dos órgãos e entidades envolvidos.
5. **Alteração para Composição da Força de Trabalho:** é o processo de deslocamento dos agentes públicos para quadros de pessoal de outros órgãos e entidades sem a vinculação a uma função ou cargo específico. O ato deve ser autorizado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e se divide em consensual, realocação e dispensa. Na *modalidade consensual*, os trâmites são mais simples, com vistas à celeridade do processo de movimentação, prescindindo-se de editais específicos para esse fim. Já na *modalidade de realocação de pessoal*, que tem como pressuposto a seleção com critérios específicos estabelecidos em edital, há a possibilidade de a movimentação acontecer sem a anuência do órgão de origem para a alteração de exercício do servidor. Mas neste caso, vale o princípio da proporcionalidade como requisito

necessário, pois ele visa a garantir que não haja esvaziamento de alguns órgãos em favorecimento de outros. Tal modalidade também inovava ao prever, como regra, o prazo de 30 dias para a apresentação do servidor ao órgão de destino, mas podendo ser prorrogado até 120 dias. Por fim, na *modalidade por dispensa*, há a possibilidade legal de substituir as modalidades anteriores nos casos de movimentações prioritárias, emergenciais e nas centralizações de serviços.

- 6. Lotação Provisória:** aplicável a carreiras específicas, trata-se da distribuição da força de trabalho entre órgãos, com foco no desenvolvimento de políticas públicas ou projetos sociais específicos. A lotação provisória tem como principal foco combater a distorção de fatores que podem ou não interferir no desenvolvimento de políticas com alcance social.

7. Time volante:

modelo flexível e simplificado de movimentação que não altera a unidade de exercício e nem de lotação do servidor. O profissional atua por atividades ou projetos, com uma carga horária acordada entre os órgãos

de origem e de destino.

- 8. Free-la:** modelo flexível de movimentação que tem como uma de suas características a atuação, em grande parte voluntária, do servidor, de forma pontual em atividades e/ou projetos, de acordo com suas habilidades profissionais específicas. Da mesma maneira que o time volante, não altera a lotação e o exercício dos servidores, exigindo-se apenas a aquiescência das partes envolvidas.

Apesar de incipiente, as modalidades flexíveis permitem que os agentes públicos ampliem sua rede de relacionamentos, ao passo que contribuem com o desenvolvimento de projetos específicos, numa relação ganha-ganha, em que os órgãos têm

novas soluções, diversidade de ideias, bem como economia, uma vez que evita gastos próprios com a contratação ou treinamento de um novo profissional para suprir essa lacuna de conhecimento e habilidade. Da mesma maneira, o servidor sente-se motivado e valorizado por ter sua experiência reconhecida e a oportu-

nidade de intercambiar seus conhecimentos em outras esferas administrativas.

Do ponto de vista do servidor, muitos podem ser os elementos de motivação para a movimentação. Na pesquisa apresentada pela professora Ana Paula M. Pinho

“ Apesar de incipiente, as modalidades flexíveis permitem que os agentes públicos ampliem sua rede de relacionamentos, ao passo que contribuem com o desenvolvimento de projetos específicos, numa relação ganha-ganha, em que os órgãos têm novas soluções, diversidade de ideias, bem como economia. ”

(2022),² uma das inferências apresentadas nos mostra que à medida em que:

“(...) a instituição se compromete com seus servidores na prática de envolvimento (reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação), condições de trabalho (ações, estruturas físicas, benefícios focados no bem-estar do servidor) e de remuneração e recompensas (compatibilidade da remuneração com a atividade e incentivos), menor será a intenção do servidor em sair da instituição (...)

(...) Em contrapartida, as práticas de recrutamento e seleção (transparência, imparcialidade e ampla divulgação dos processos seletivos) apresentaram efeito positivo na intenção de se movimentar dos servidores.”

Desta maneira, observa-se que fatores como ambiente de trabalho, satisfação pessoal, incentivos remuneratórios, entre tantos outros, podem ser determinantes na voluntariedade dos servidores se movimentarem. Além desses fatores, o servidor está sujeito a uma série de procedimentos pré-dispostos nos processos de movimentação, sem ferramentas para recorrer, questionar, participar do processo decisório que, direta ou indiretamente, impactam sua vida e desenvolvimento profissional e pessoal. A falta de suporte e orientação ao servidor, além de regras que o sujeitem a prazos imprevisíveis, podem constituir um retrocesso na movimentação como oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional.

Do ponto de vista dos órgãos, quando se discute a necessidade de criação e aperfeiçoamento das modalidades, para que elas se tornem menos burocráticas e mais flexíveis, busca-se, principalmente, alternativas que possam responder tempestivamente a algumas necessidades do Estado, sejam elas emergenciais ou não. Por exemplo, em situações como a emergência Yanomami e a situação de calamidade pública ocasionada pelas chuvas no Rio Grande do Sul no ano de 2024, existiu a necessidade urgente e imediata de fortalecimento de pessoal dos órgãos federais que atuavam nessas regiões, para que a resposta e as ações do governo federal pudessem alcançar a sociedade de uma maneira mais célere e eficaz possível.

Tudo somado, uma saída para o impasse entre conciliar os interesses e vocações dos servidores com os interesses e necessidades dos órgãos, é a construção da movimentação de pessoal como uma política complementar de adequação da força de trabalho, alinhando as competências e habilidades dos servidores em movimentação de acordo com as agendas governamentais prioritárias. Ao mesmo tempo, a mobilidade de agentes públicos pode ser uma forma eficaz de desenvolvimento e capacitação profissional, um instrumento para a defesa das vítimas de assédio e mais uma estratégia de fortalecimento das respostas do Estado em situações emergenciais.

Para tanto, faz-se necessária a institucionalização de ferramentas que promovam o planejamento estratégico efetivo dos recursos humanos do Estado, onde dois

processos se destacam: o dimensionamento da força de trabalho (DFT) e o mapeamento de competências. A não realização desses processos pelos órgãos e entidades contribui para que a movimentação seja utilizada como ferramenta exclusiva de recomposição de quadro de pessoal.

O DFT, associado ao mapeamento de competências, possibilita quali-

ficar as decisões estratégicas de gestão de pessoas sob a perspectiva das reais necessidades dos órgãos, sistematizando, sobretudo, informações gerenciais tais como: i) a identificação das lacunas de competências para as ações de desenvolvimento, ii) a visualização dos postos de trabalho e dos perfis profissionais ideais por unidade, iii) a identificação da quantidade de postos vagos e ocupados por unidade, além das vagas e necessidades que podem ser supridas pela movimentação interna ou externa de pessoal, dentre outras.

Em suma, a movimentação é um tema abrangente que pode perpassar, inclusive, o planejamento de novos provimentos. Talvez o universo pouco explorado nas pesquisas se deva à falta de conhecimento das pessoas e organizações acerca dos tipos e funções da mobilidade, o que pode ter reduzido sua visibilidade e restringido seu alcance a procedimentos meramente burocráticos de entrada

“ Uma saída para o impasse entre conciliar os interesses e vocações dos servidores com os interesses e necessidades dos órgãos, é a construção da movimentação de pessoal como uma política complementar de adequação da força de trabalho, alinhando as competências e habilidades dos servidores em movimentação de acordo com as agendas governamentais prioritárias. ”

e saída de servidores.

Mas a movimentação não deve ser resumida à composição ou desestruturação de quadros funcionais. Pesquisar o tema não só sob a perspectiva da motivação dos servidores, mas também como diagnóstico do comportamento institucional, gestão de conhecimento, política de desenvolvimento, entre outras possibilidades analíticas, mostra-se

necessário para avançarmos rumo a uma política de movimentação mais estratégica e eficaz dos servidores públicos.

Para fugir do óbvio, outras agendas podem gerar ainda mais valor para o tema da movimentação de pessoal no serviço público, dentre as quais destacamos:

- A viabilidade de utilização da movimentação de pessoal em políticas afirmativas;
- A utilização da movimentação como meio de proteção das vítimas em casos de assédio, violência doméstica e discriminação;
- A utilização da movimentação como forma de combate a inúmeras situações de desvio de função presentes na administração pública;
- A identificação dos benefícios (inovação, troca de conhecimento, adequação de competências etc.) e malefícios (descontinuidade e perda

da qualidade dos serviços prestados) sob o olhar dos órgãos e seus dirigentes.

Apesar dos inúmeros desafios, a mobilidade de pessoal é um dos caminhos para a equalização entre as necessidades da administração pública, o anseio dos servidores e persecução das metas e dos objetivos governamentais e será na construção colaborativa, a partir do diálogo, que se poderá estabelecer um modelo que garanta às

instituições públicas o corpo técnico e as competências necessárias para seu desenvolvimento institucional.

O desafio está lançado e consiste em convergir esforços para tornar a movimentação de pessoas mais uma política estratégica de pessoal para a administração pública, impulsionando o alcance de resultados, fomentando e fortalecendo a entrega de bens, serviços e cidadania para a sociedade brasileira.



¹ Ver este estudo em: OCDE (2022). **Public Service Leadership and Capability Review of Brazil**. Acessado em: 01/09/2024: [oecd-public-service-leadership-and-capability-review-of-brazil-2.pdf](https://www.oecd.org/public-service-leadership-and-capability-review-of-brazil-2.pdf).

² Moreno Pinho, Ana Paula; Moreira da Silva, Clayton Robson; da Silva de Oliveira, Evalda Rodrigues. **Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino**. Revista Administração Pública e Gestão Social, vol. 14, nº 3, 2022.

9. Aposentadorias na Administração Pública Federal e os mitos do inchaço e da explosão do gasto com pessoal

Publicado em 16/10/2025 

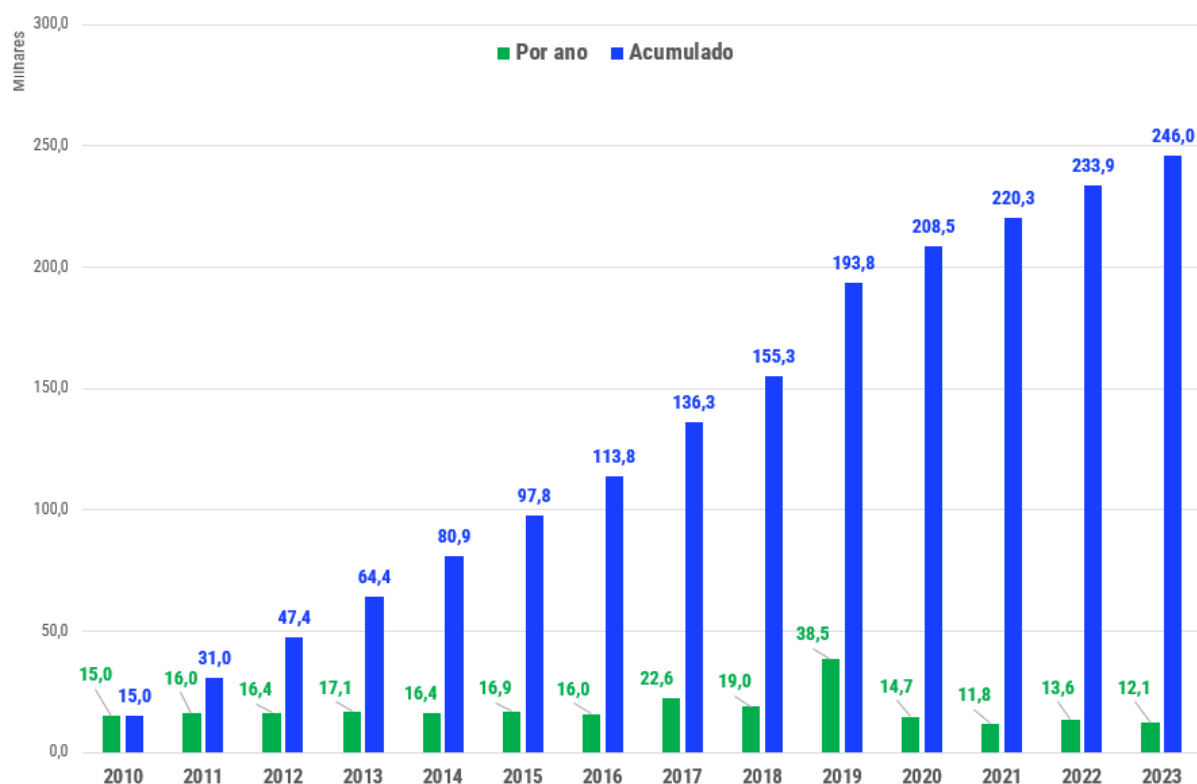
De acordo com o IBGE (2023), em 2010, a cada 100 crianças com idade entre 0 e 14 anos havia 30,7 pessoas acima de 65 anos. Essa situação se reverteu rapidamente, de acordo com o Censo Demográfico de 2022, que revelou um aumento substantivo dessa proporção para 55,2 pessoas acima de 65 anos a cada 100 crianças entre 0 e 14 anos. As consequências socioeconômicas desse fenômeno precisam ser analisadas por diversas áreas do conhecimento, como a demografia, a ciência atuarial, as ciências sociais, da saúde e do comportamento.

No setor público, esse fenômeno impõe imensos desafios aos gestores, tanto no que se refere à concepção e implementação de políticas públicas para esse contingente populacional, de forma ampla, quanto à gestão da força de trabalho em vias de se aposentar. Cabe aos gestores e demais servidores responsáveis pelo planejamem-

to estatal adotar posturas e estratégias proativas, que assegurem a continuidade e a qualidade dos serviços públicos. A gestão eficaz das aposentadorias, bem como o dimensionamento e planejamento da sua reposição mediante concursos públicos, são atividades essenciais ao bom desempenho dos governos. Alguns números gerais comprovam essa afirmação.

Entre 2010 e 2023 houve 246 mil desligamentos por aposentadoria na administração pública federal, em todas as suas modalidades (voluntária, compulsória, por incapacidade, invalidez e por outros motivos). Observa-se um pico de aposentadorias em 2019, ano em que foi aprovada a reforma da Previdência, quando se aposentaram 38,5 mil servidores apenas naquele ano. Ao longo desse período, o total de servidores federais na ativa passou de 580,4 mil para 571,8 mil, perfazendo uma queda de 1,5%.

Gráfico 1. Número de servidores aposentados, por ano e acumulado (em milhares)
Brasil – Administração Pública Federal. (2010 a 2023)

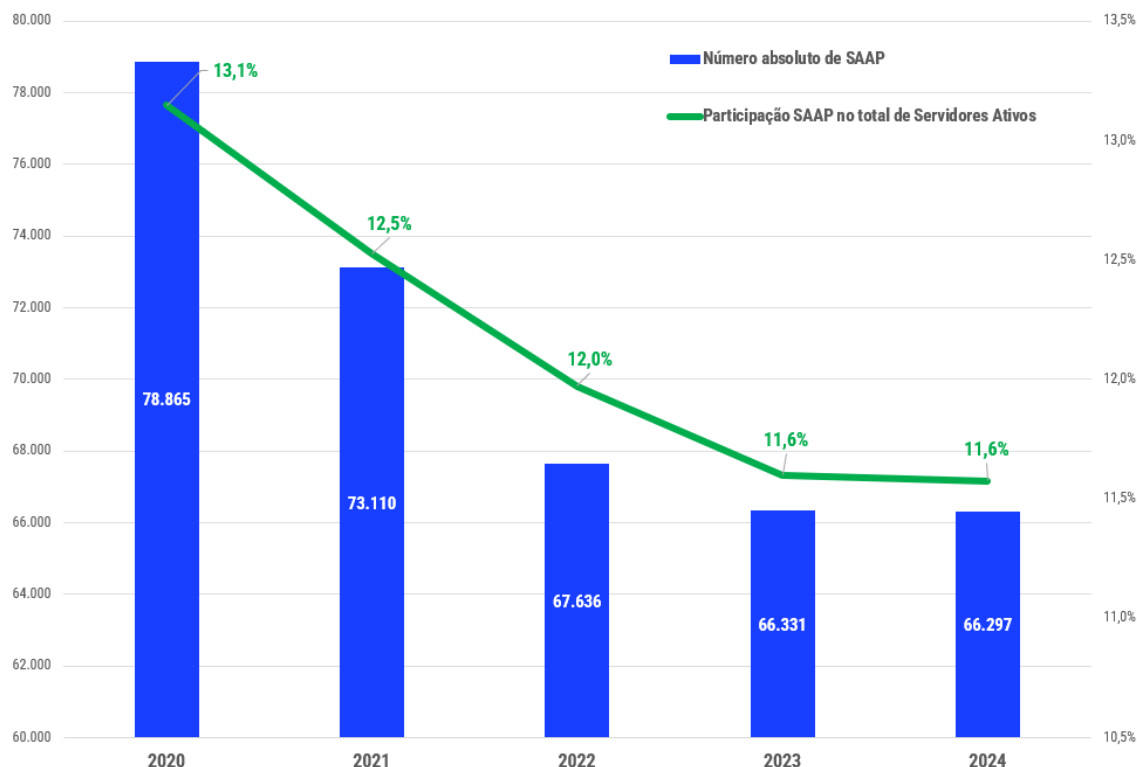


Quase a metade dos aposentados no período considerado (49,6%) estava ocupada em 20 cargos, sendo os mais numerosos das áreas de educação, saúde e assistência social, áreas que prestam serviços diretos e essenciais a segmentos menos favorecidos da população. Tais números só não foram maiores por causa do abono de permanência, que visa incentivar a permanência voluntária dos servidores aptos a se aposentarem. Ele equivale ao valor da contribuição previ-

denciária do servidor ao Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) da União, sendo pago até que o servidor complete 75 anos, que é a idade para a aposentadoria compulsória, ou até que ele requisi-te o benefício previdenciário.

Em 2020, os servidores ativos em abono de permanência (SAAP) eram quase 79 mil, representando pouco mais de 13% dos trabalhadores da administração pública federal. Esse contingente diminuiu em 2021 e 2022 para cerca de 68 mil servidores.

Gráfico 2. Número e percentual de Servidores Ativos em Abono de Permanência (SAAP) Brasil – Administração Pública Federal. (2020 a 2024)



De acordo com o nível de escolaridade exigido para ingresso nos cargos, observa-se que a maioria dos servidores ativos em abono de permanência (55%) ocupam cargos de nível “intermediário”, que requerem a conclusão do ensino médio. Em seguida es-

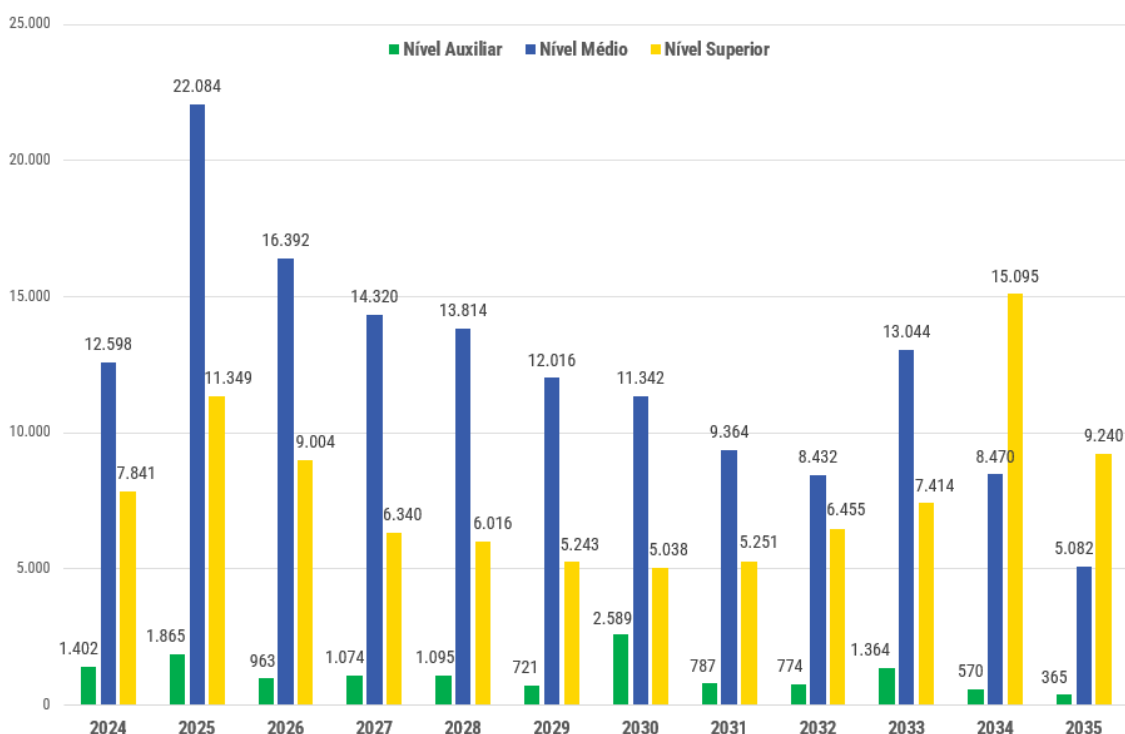
tão os SAAP ocupantes de cargos de nível superior, que correspondem a 38% do total. Em menor número, estão os servidores de nível auxiliar, com apenas 7%.

“ **As projeções exibidas legitimam e reforçam a necessidade de recomposição da força de trabalho civil no setor público federal, algo que apenas começou a ser feito no quadriênio 2023 a 2026.** ”

Projetando para o futuro, vemos que entre 2024 e 2028 cerca de 50 mil servidores em abono de permanência terão completado 75 anos e terão que sair compulsoriamente para a aposentadoria. A este número deve-se somar algo como 180 mil servidores da ativa

aptos a se aposentarem entre 2024 e 2035. Em 2035, os servidores que atualmente ocupam cargos de nível superior serão a maioria dos futuros aposentados.

**Gráfico 3. Número e percentual de servidores aposentáveis, por nível do cargo
Brasil – Administração Pública Federal. (2024 a 2035)**



Outras evidências mostram que, de 2024 a 2029, a maior parte dos servidores federais aptos a se aposentarem estão vinculados ao RPPS, com ingresso no serviço público antes de 2003. Em segundo lugar, estão os servidores do RPPS com ingresso entre 2003 e 2013. A partir de 2030 começam a ocorrer as aposentadorias dos servidores vinculados a outros regimes previdenciários, particularmente, ao Regime de Previdência Complementar (RPC), com ou sem vínculo à Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal (Funpresp).

As projeções acima legitimam e reforçam a necessidade de recomposição da força de trabalho civil no setor público federal, algo que apenas começou a ser feito

no quadriênio 2023 a 2026, com autorizações e concursos já feitos e previstos da ordem de apenas 20 mil novos servidores e servidoras. Os dados também ajudam a desmistificar a ideia de inchaço da máquina pública, argumento que padece de fundamentação empírica e se presta unicamente à construção de uma retórica negativista do Estado e punitivista dos servidores públicos. Muito ao contrário, o que está em jogo é a própria continuidade da máquina e do rol de políticas públicas que dela dependem para serem implementadas, a serviço da população, territórios e mercados.

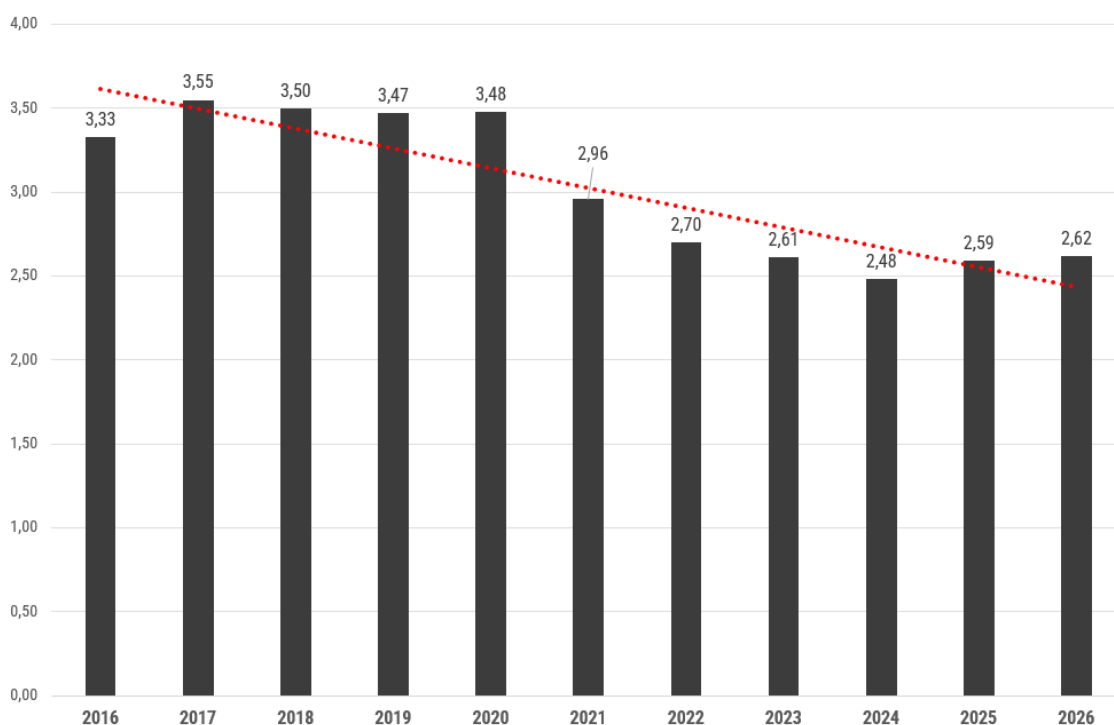
Em outras palavras, o movimento recente de recomposição de pessoal no setor público federal brasileiro não só não é explosivo como é ainda insuficiente diante

das imensas lacunas e necessidades da presença do Estado em território nacional. Mesmo assim, esse movimento está sendo feito com atenção em conferir maior capacidade administrativa ao poder público, mediante reestruturação e reforço de carreiras em áreas estratégicas, tais como: suporte administrativo, planejamento e orçamento, arrecadação e finanças, infraestrutura e regulação, ciência e tecnologia, meio ambiente e povos indígenas, cultura, educação e saúde, advocacia pública, dentre outras.

Tampouco se deduz dos concursos realizados desde 2023 que os gastos com pessoal tenham saído do controle do governo

federal, pois, em termos percentuais, essa rubrica permaneceu praticamente constante – ou mesmo declinante – desde a primeira década de 2000. Mesmo entre 2015 e 2022, em contexto de estagnação econômica e perda de capacidade e iniciativa arrecadatória por parte do governo federal, tampouco houve explosão de gastos com pessoal relativamente à carga tributária total ou ao PIB, tal como se pode observar pelo gráfico abaixo. Em 2025, mesmo após os reajustes negociados com 98,2% do funcionalismo dentro das mesas de negociação salarial, o gasto público em proporção do PIB passará de 2,61% em 2023 para 2,59% em 2025 e 2,62% do PIB em 2026.

Gráfico 4. Despesas do Poder Executivo Federal com Pessoal (ativos e aposentados, civis e militares) – Em % do PIB (2016 a 2026)



Fonte: Painel estatístico de pessoal 2023. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024.

Por sua vez, do ponto de vista qualitativo, evidências indicam que o movimento atual de recomposição de pessoal no setor público deve trazer melhorias gradativas ao desempenho institucional. Isso se deve ao fato de que esses novos servidores vêm sendo selecionados a partir de critérios meritocráticos, por meio de concursos públicos, e mais para atividades finalísticas

(tanto setoriais como administrativas), que exigem nível superior de escolarização, do que para atividades auxiliares ou de suporte e de nível médio de escolarização.

Trata-se, portanto, de uma reforma administrativa de cunho infraconstitucional e incremental, cujos primeiros resultados já começam a se mostrar positivos para a administração pública federal e para a sociedade brasileira.



10. Transformar a gestão de pessoas no setor público com dados

Publicado em 17/12/2024



No coração da administração pública estão as pessoas. São elas que transformam políticas em ações, ideias em resultados e desafios em soluções. O Estado brasileiro é responsável por garantir políticas públicas para toda a população, e não é à toa que a sociedade exige, cada vez mais, uma gestão pública efetiva e um corpo de servidores representativo. Mas quem são essas pessoas? Qual é o perfil dos responsáveis pela garantia de saúde, educação, transporte público, assistência social, e tantos outros serviços públicos essenciais no dia a dia de todos os brasileiros e brasileiras?

Gerir o principal ativo do setor público brasileiro - as pessoas - é uma tarefa dificultada pela ausência de informações confiáveis sobre a composição dessa força de trabalho, especialmente em estados e municípios. A falta de dados básicos e recursos adequados para a gestão conhecer e agir melhor sobre seus próprios servidores, explicita a escassez de uma cultura analítica que permita decisões com base em evidências. Essa lacuna compromete a capacidade de planejamento e impede uma atuação estratégica que possibilite a formulação de

políticas públicas mais justas, diversas e de maior impacto. Um grande exemplo nesse sentido é a importância de uma burocracia representativa.

Por mérito de iniciativas como o Painel Estatístico de Pessoal, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), ou do Censo das Secretárias, realizado por um comitê gestor de organizações do terceiro setor, sabemos que pessoas negras e mulheres ocupam a minoria dos cargos de liderança nos três níveis da federação brasileira. As mulheres, por exemplo, que são 51,5% da população, ocupam em torno de 39% dos cargos na alta liderança da administração pública federal, e 28% das secretarias tanto nos estados como nos municípios.

Dados como estes iluminam e viabilizam ações importantes na forma de políticas afirmativas para acesso, ascensão e permanência das pessoas de categorias sub-representadas no serviço público. A população brasileira, inclusive, apoia que assim o seja: segundo pesquisa Datafolha encomendada pelo Movimento Pessoas à Frente no último ano, 56% dos entrevistados afirmaram que os servidores públi-

cos não são representativos da sociedade e desconhecem os desafios enfrentados pela população, em linha com a percepção dos 86% que concordam com ações para promover a igualdade de gênero no serviço público e dos 89% que dizem o mesmo em relação à diversidade racial.

Diante desse cenário, o Movimento Pessoas à Frente criou o Grupo de Trabalho (GT) de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas no Setor Público, reunindo mais de 40 especialistas, acadêmicos, gestores públicos e representantes de órgãos de controle e do terceiro setor. Juntos, dedicaram-se a analisar os principais desafios, problemas e obstáculos para a promoção da transparência de dados de pessoal no setor público brasileiro.

O GT trabalhou durante treze meses em um processo coletivo e plural, voltado à formulação de propostas, recomendações e diretrizes para que se desenvolva uma cultura de transparência e de análise de dados como pilares fundamentais de funcionamento das gestões públicas. Como um de seus resultados finais, o Movimento Pessoas à Frente publicou o [*Guia de Referência para Transparência e Uso de Dados em Gestão de Pessoas*](#). O documento propõe ações prioritárias para serem implementadas nas organizações públicas, organizadas de forma a facilitar o planejamento passo a passo e disponibilizando ferramentas de apoio.

É importante destacar que foram levantados pontos fundamentais como alavanca das discussões durante os encontros

do Grupo de Trabalho. Conceitualmente, a transparência vai além da publicação de informações, se configurando como um processo altamente indutor de controle social e *accountability*, podendo levar as organizações a um amadurecimento. A transparência é, portanto, um ponto de partida, mas não o destino final. Para que os dados gerem impacto real, é necessário adotar uma cultura analítica que disponibilize os trabalhos de coleta, análise e disponibilização de dados a serviço de quem os acessa e as razões pelas quais os acessa.

Também é fundamental estabelecer uma governança de dados. Isso significa criar uma estrutura que identifique os dados necessários, os usuários envolvidos e as lacunas existentes, além da estruturação de processos que os transformem em informações sobre o perfil dos servidores, competências profissionais, recursos para organizar e alocar a equipe e indicadores de resultado. Assim, é possível implementar, monitorar e avaliar as políticas de forma eficaz, seguindo a legislação e garantindo os resultados esperados.

Portanto, vale apresentar aqui as cinco ações prioritárias destacadas no documento como convite à leitura:

- 1. Estabelecer políticas claras de governança de dados** que garantam a integridade, a segurança, a proteção e a privacidade dos dados pessoais coletados e compartilhados, em conformidade com a legislação de privacidade e a segurança de dados vigentes.

2. **Definir informações mínimas a serem prestadas pelos servidores e lideranças:** como idade, sexo, identidade étnico-racial, identidade de gênero, entre outros. O guia apresenta um *checklist* com 20 pontos cruciais para a formação de um banco de dados robusto.
3. **Implementar ações de coleta e atualização de informações,** como validação de dados no ingresso na administração pública e recadastramentos periódicos.
4. **Usar dados para realizar diagnósticos e identificar pontos de melhoria na gestão de pessoas da organização pública,** como, por exemplo, realizar análises preditivas em gestão de pessoas para identificar tendências e antecipar futuras necessidades de pessoal no serviço público.
5. **Disponibilizar os dados da gestão de pessoas em formatos diver-**

sos, conforme as boas práticas de dados abertos: Dados completos, primários, atuais, acessíveis, processáveis por máquinas, não discriminatórios, não proprietários, livres de licenças, disponibilizado de forma acessível, com linguagem simples e atendendo às normas de acessibilidade digital.

A transparência ativa emerge como uma ferramenta essencial para fortalecer a confiança pública, permitindo que diferentes atores sociais como governos, academia, imprensa, organizações da sociedade civil e cidadãos utilizem as informações para formular políticas, tomar decisões embasadas em evidências e conduzir pesquisas relevantes. Promovê-la junto a uma cultura analítica transcende a esfera técnica; é, sobretudo, um compromisso ético com um futuro mais inclusivo, efetivo e justo para o serviço público e para toda a sociedade.

Guia de Referência para Transparência e Uso de Dados em Gestão de Pessoas

Está disponível o Guia de Referência para Transparência e Uso de Dados em Gestão de Pessoas, desenvolvido pelo Movimento Pessoas à Frente.

A publicação oferece subsídios técnicos e estratégicos para que órgãos e entidades da administração pública aperfeiçoem suas práticas de coleta, análise e divulgação de dados sobre força de trabalho, promovendo maior eficiência, equidade e capacidade de planejamento.

Acesse o guia [clikando aqui](#).

Escaneie o QR code e leia a publicação completa



Inovações Silenciosas em Gestão de Pessoas: o Boletim de Gestão de Pessoas (BGP) e a Legislação de Pessoal (SIGEPE/LEGIS)

INÉDITO

O Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal (SIGEPE) é uma plataforma integrada que centraliza informações e processos relacionados à administração de pessoal no âmbito da Administração Pública Federal (APF). Entre os diversos módulos que compõem o SIGEPE, destaca-se o módulo Publicação, cuja principal finalidade é consolidar um repositório único de dados sobre atos de pessoal e atos de gestão de pessoas do Poder Executivo Federal.

A elaboração e divulgação dos atos de pessoal são realizadas por meio do Boletim de Gestão de Pessoas (BGP), enquanto os atos relacionados à gestão de pessoas são incluídos e disponibilizados por intermédio do LEGIS (Legislação de Pessoal).

Tanto o BGP quanto o LEGIS são ferramentas acessíveis a toda a Administração Pública Federal e desempenham um papel fundamental na transparência e acessibilidade das informações. Ao centralizar a publicação desses atos, o sistema facilita o controle, a consulta e a gestão dos dados, promovendo maior eficiência, eficácia e

clareza na administração das questões de pessoal dentro do Poder Executivo Federal.

BGP: O que é e qual a finalidade?

Concebido entre meados de 2017 e 2018, o BGP é fruto de uma visão inovadora de servidores integrantes da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) que buscou aperfeiçoar o processo de publicação de atos de pessoal na APF com foco na automatização, agilidade, economicidade e transparência.

À época, sabia-se que grande parte dos órgãos setoriais faziam o uso de procedimentos manuais para publicação de atos de pessoal, o que tornava o processo moroso e exaustivo. Havia também um movimento para empregar recursos na aquisição de ferramenta tecnológica para publicação de atos, mas que já se indicava ser limitada em funcionalidade e integração, além do custo elevado para implantação e manutenção.

Somado a esses desafios, a fragmentação dos dados dificultava o acesso rápido e eficiente às informações sobre atos de

pessoal, impactando diretamente as atividades de acompanhamento e fiscalização dos órgãos de controle.

Desse modo, ou seja, diante de tarefas excessivamente manuais, aumento de gastos públicos com ferramentas tecnológicas, baixa transparência e acessibilidade, ficou evidenciado que o processo de publicação na APF precisava ser sistematizado, simplificado, padronizado e centralizado. E nesse contexto, nasceu o BGP, ferramenta desenvolvida especificamente para o setor público, mas com vantagens e benefícios para toda a sociedade.

BGP: Quem pode usá-lo e qual o caminho para acessá-lo?

O BGP é destinado ao uso dos gestores e profissionais das unidades de gestão de pessoas, dos servidores, dos órgãos de controle e da sociedade em geral.

Sistematicamente, o BGP tem duas interfaces: uma é de uso interno e exclusiva para os órgãos e entidades públicas federais, haja vista serem os responsáveis pela elaboração e publicação dos atos de pessoal na APF.

O acesso ao módulo Publicação, no SIGEPE, de um servidor do órgão ou entidade da APF, depende somente de liberação da ferramenta por parte do seu gestor de acesso setorial, que autoriza o perfil de elaborador ou gestor de publicação em sua abrangência (órgão ou unidade organizacional). Ou seja, não há necessidade de autorização do órgão central do SIPEC. Assim, o acesso para a interface interna exigirá apenas login e senha da pessoa habilitada pelo Órgão Central do SIPEC e ocorre me-

diante o link: <https://sso.gestaodeacesso.sigepe.gov.br/cassso/login>.

A outra interface destina-se à consulta e ao uso externo, acessível a qualquer pessoa interessada na publicação de atos de pessoal da APF. Logo, o acesso a interface externa é livre e ocorre pelo link: <https://boletim.sigepe.gov.br/publicacao/pesquisa>.

Os órgãos e entidades que ainda não utilizam o BGP encontrarão informações adicionais sobre a ferramenta no Portal do Servidor, módulos do Sigepe, que contempla, dentre outras, orientações para a adesão, manual de treinamento e um compilado de dúvidas e respostas - <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/sigepe>.

BGP: Quais as vantagens, quais os órgãos e entidades que usam a ferramenta e qual a estimativa de atos de pessoal publicados?

O uso do BGP viabiliza aos órgãos e entidades da APF gerenciarem todo o processo de publicação de atos de pessoal, pois a ferramenta permite elaborar, analisar, assinar atos digitalmente e enviar atos para publicação em Boletim interno e, concomitantemente, no Diário Oficial da União (DOU), haja vista a sua integração com o Sistema da Imprensa Nacional – Incom.

Além desse ganho quanto à padronização do processo de publicação e melhoria na comunicação dentro da APF e desta com a sociedade em geral, realça-se a facilidade do manuseio da ferramenta por parte dos servidores públicos, haja vista ser altamente intuitiva.

Em resumo, as vantagens e os seus benefícios do BGP são: garantia da redução de tempo para publicação de atos, diminuição de erros, maior segurança das informações, inexistência de custos para aquisição e manutenção, facilidade de integração com outros sistemas, aumento da transparência, centralização dos atos de pessoal em único repositório, melhora da satisfação dos servidores que trabalham no processo, entre outros.

Desde a sua implantação até os dias atuais, a ferramenta tem passado por evolução para atender as necessidades apontadas pelos seus usuários, bem como para adequação à legislação arquivística, que aponta para as classes de documentos que devem ser utilizados pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal.

Entre as expectativas futuras para o BGP, destacam-se melhorias e novas implementações que podem aprimorar suas funcionalidades atuais ou mesmo criar novas. Entre os principais pontos a serem desenvolvidos, incluem-se: a ampliação da integração com outros sistemas como o Assentamento Funcional Digital (AFD) e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), por exemplo; desenvolvimento de funcionalidades para geração de análises

de dados e relatórios, possibilitando estudos mais detalhados; e a melhoria da interface do usuário, garantindo maior acessibilidade, especialmente para pessoas com deficiência.

Atualmente, 49 unidades setoriais, entre órgãos, fundações e autarquias, utilizam diariamente o BGP, sendo a Universidade

Federal do Espírito Santo (UFES) a instituição pioneira na sua adesão. Desde a sua implantação e até o final do ano de 2024, o módulo de publicação do SIGEPE já registrou mais de 290 mil atos, publicados e disponibilizados em um único ambiente para consulta dos interessados.

Portanto, o **Boletim de Gestão de Pessoas (BGP)** se consolida como uma ferramenta essencial para a modernização da gestão pública, pro-

movendo transparência, eficiência, eficácia e acessibilidade no processo de publicação de atos de pessoal na APF. Seu crescimento contínuo e as melhorias planejadas refletem o compromisso com a inovação e a otimização dos processos administrativos. Com a adesão crescente de órgãos e entidades, o BGP não apenas facilitará a rotina dos gestores de pessoas, mas também fortalecerá a governança e a prestação de contas à sociedade, garantindo que a informação esteja sempre disponível de forma ágil e segura.

“ Em resumo, as vantagens e os seus benefícios do BGP são: garantia da redução de tempo para publicação de atos, diminuição de erros, maior segurança das informações, inexistência de custos para aquisição e manutenção, facilidade de integração com outros sistemas, aumento da transparência, centralização dos atos de pessoal em único repositório, melhora da satisfação dos servidores que trabalham no processo, entre outros. ”

LEGIS: O que é e qual a sua finalidade?

O Sigepe LEGIS é uma ferramenta destinada à divulgação das normas e das orientações relacionadas à área de gestão de pessoas, produzidas pelas Secretarias de Gestão de Pessoas (SGP) e de Relações de Trabalho (SRT). Sua primordial finalidade é munir as áreas de gestão de pessoas dos órgãos integrantes do SIPEC com informações e orientações necessárias para decisões administrativas em conformidade com a legislação.

Assim, além de atuar como facilitador na comunicação entre o Órgão Central do SIPEC e os órgãos setoriais, viabilizando a atuação destes em conformidade com o entendimento sobre a gestão de pessoas e a mitigação de riscos jurídicos, o LEGIS é responsável pelo armazenamento e pela disseminação de atos. Dessa forma, essa ferramenta configura-se como repositório online e centralizado de legislação relacionada à gestão de pessoas, garantindo, sobretudo, transparência e celeridade na análise de processos administrativos.

LEGIS: A Evolução do ConLegis na Gestão e Divulgação de Normativos do SIPEC

O LEGIS foi concebido com o intuito de substituir o ConLegis, primeira ferramenta utilizada pelo órgão central do SIPEC para divulgar os normativos e orientações acerca da gestão de pessoas no âmbito do Governo Federal. A substituição foi imprescindível em razão de diversos problemas identificados, a exemplo: recurso limitado de busca e de usabilidade, falta de integra-

ção dos normativos com o sistema, descontinuidade do projeto para as evoluções e integrações necessárias em razão de plataforma obsoleta.

Dessa forma, diante da necessidade de uma plataforma mais robusta e moderna, surgiu o LEGIS, que incorporou, por meio de migração, os atos cadastrados no ConLegis. Como principais inovações, a nova ferramenta aprimorou recursos de busca textual, tornando-os mais intuitivos e com melhor usabilidade, melhorou o processo de publicação, integrou-se às funcionalidades do sistema, padronizou a tabela de classificação de assuntos e implementou notificações periódicas automáticas dos atos publicados, garantindo maior transparência e acessibilidade.

LEGIS: Quem pode usá-lo e qual o caminho para acessá-lo?

O LEGIS é destinado ao uso da sociedade em geral, com destaque aos gestores das unidades de gestão de pessoas, servidores e órgãos de controle, que precisam consultar regularmente os normativos e orientações do Órgão Central do SIPEC.

A plataforma possui duas interfaces. A primeira é de uso interno e exclusivo do Órgão Central do SIPEC, representado pela SGP e SRT, que são responsáveis pela inclusão dos atos de gestão de pessoas no sistema. O acesso a essa interface exige login e senha concedidos apenas aos servidores com atribuição específica para essa finalidade.

A segunda interface é destinada à consulta e ao uso externo, permitindo que

qualquer interessado tenha acesso aos atos de gestão de pessoas da APF. Essa interface é de livre e pode ser consultada pelo link: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/pesquisa>.

LEGIS: Quais as vantagens, como é realizada a inclusão dos atos e quantos atos de gestão de pessoas já foram publicados?

O LEGIS simplificou o acesso aos normativos atinentes à gestão de pessoas, proporcionando uma busca ágil e intuitiva por informações relacionadas ao tema. Além de garantir maior transparência aos normativos e às decisões administrativas na APF, também permite o acesso universal aos atos produzidos pelo Órgão Central do SIPEC. Além disso, o LEGIS fortaleceu a comunicação entre os órgãos integrantes do SIPEC, contribuindo para uma gestão mais eficiente e alinhada.

O LEGIS é constantemente atualizado com as normas e orientações expedidas pela SGP e SRT, sendo alimentado rotineiramente por atos emitidos pelas áreas técnicas dessas Secretarias, que indicam quais atos devem ser incluídos na ferramenta. O mesmo procedimento é seguido para a exclusão ou alteração do status de vigência de atos exauridos, revogados, anulados, garantindo a atualização contínua da sua base de dados.

Dada essa dinâmica de inclusão e atualização de atos e com objetivo de ampliar a

transparência aos normativos e documentos técnicos publicados, em 2023, o LEGIS passou a gerar resenhas automáticas semanais contendo informações sobre os atos e documentos técnicos publicados ou produzidos relacionados à gestão de pessoas da APF.

Para receber a resenha do Sigepe Legis, os interessados devem acessar a página: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/pesquisa>, clicar no ícone “Receber resenhas”, cadastrar o seu e-mail e confirmar a inscrição por meio do link enviado para o endereço eletrônico informado.

Portanto, considerando a constante atualização dos atos e visando otimizar a gestão de dúvidas encaminhadas ao órgão central do SIPEC, o LEGIS se consolidou como um ponto de apoio essencial para os órgãos setoriais. Conforme orienta a [Portaria SGP/SEDGG/ME nº 11.265, de 2022](#), antes de encaminhar questionamentos à SGP e à SRT, os órgãos setoriais devem consultar o LEGIS para verificar se já há manifestação anterior do Órgão Central sobre o tema em questão.

Atualmente, com base no SIGEPE, o LEGIS dispõe de mais de 14.700 atos de gestão de pessoas em vigor, cujos principais números estão detalhados na tabela a seguir.

Espécie de ato	Situação de eficácia	Quantidade de ato
Instrução Normativa	Em vigor	172
Nota Informativa	Em vigor	4.367
Nota Técnica	Em vigor	5.095
Portaria	Em vigor	1.061

IA LEGIS: A Aplicação da Inteligência Artificial

Um avanço significativo rumo à modernização e democratização do acesso à legislação de pessoal é a aplicação da Inteligência Artificial (IA) no SIGEPE/LEGIS. Trata-se de uma assistente virtual baseada em IA que promete revolucionar a forma como cidadãos, servidores públicos e gestores interagem com o acervo legislativo disponível no SIGEPE LEGIS, sistema já consolidado e amplamente utilizado.

O IA LEGIS representa uma inovação tecnológica de grande impacto, uma vez que integra técnicas avançadas de processamento de linguagem natural (PLN) e *machine learning* para analisar e interpretar consultas sobre a legislação de pessoal. A ferramenta permite que os usuários formulem perguntas em linguagem coloquial, sem a necessidade de conhecer termos técnicos ou números

específicos de artigos e leis. A IA, então, realiza uma varredura inteligente em toda a base de dados do SIGEPE/LEGIS, fornecendo respostas precisas e contextualizadas em segundos. Essa funcionalidade elimina a complexidade das buscas manuais, tornando o acesso à informação mais ágil e eficiente.

“Um avanço significativo rumo à modernização e democratização do acesso à legislação de pessoal é a aplicação da Inteligência Artificial (IA) no SIGEPE/LEGIS. Trata-se de uma assistente virtual baseada em IA que promete revolucionar a forma como cidadãos, servidores públicos e gestores interagem com o acervo legislativo disponível no SIGEPE LEGIS, sistema já consolidado e amplamente utilizado.”

A iniciativa é fruto de um esforço conjunto das diretorias da SGP, em especial a DESIN (Diretoria de Desenvolvimento de Sistemas e Inovação) e a DIGID (Diretoria de Inteligência e Governança de Dados), que trabalharam para desenvolver uma solução alinhada às demandas contemporâneas por transparência e eficiência na gestão pública. O IA LEGIS reforça o compromisso da SGP

com a inovação, destacando-se como um exemplo de como a tecnologia pode ser utilizada para aprimorar serviços públicos e facilitar o acesso à informação.

Além de estar disponível no site oficial do SIGEPE/LEGIS, o IA LEGIS também poderá ser acessado por meio do Observatório de Pessoal da SGP, ampliando seu alcance e garantindo que um número maior de usuários possa se beneficiar de suas funcionalidades.

Do ponto de vista acadêmico, o lançamento do IA LEGIS abre novas perspectivas para estudos sobre a aplicação de Inteligência Artificial na gestão pública, especialmente no que diz respeito à democratização do acesso à informação e à simplificação de processos burocráticos. A iniciativa também serve como um modelo para outras áreas da administração pública, demonstrando como a tecnologia pode ser utilizada para promover eficiência, eficácia, segurança da informação, transparência e inclusão cidadã.

Em síntese, o IA LEGIS não apenas moderniza o acesso à legislação de pessoal, mas também consolida a SGP como uma instituição pioneira na adoção de soluções inovadoras para o setor público. Sua implementação reflete um esforço contínuo para alinhar a gestão de pessoas às demandas da sociedade digital, garantindo que a informação esteja ao alcance de todos de forma rápida, precisa e descomplicada.

IA LEGIS: Desenvolvimento do Projeto e Envolvimento da Comunidade

No decorrer do desenvolvimento do projeto IA LEGIS, a comunidade de Gestão de Pessoas do SIPEC foi envolvida desde o início, com participação de alta qualida-

de e grande aceitação. Foram organizadas oficinas com um grupo voluntário e realizada uma pesquisa sobre a utilização do IA LEGIS.

Com a realização de oficinas com as áreas da SGP para o conhecimento do uso e aplicação da tecnologia GPT, bem como a provocação de insights sobre como a Inteligência Artificial poderia auxiliar a SGP em suas atividades, identificou-se um forte engajamento para atuar na aplicação de IA na legislação de pessoal. Assim, aplicamos a tecnologia GPT na base de conhecimento do SIGEPE/LEGIS. Como mencionado anteriormente, foram ingeridos mais de 14.700 atos de gestão de pessoas em vigor. Durante o período de testes, foi realizada a validação com áreas da SGP, e uma pesquisa foi conduzida com usuários do SIGEPE/LEGIS.

Considerando que a pesquisa necessitou de um engajamento voluntário, observou-se que a solução IA LEGIS tem maior possibilidade de utilização para uso em relação à pesquisa tradicional no SIGEPE/LEGIS. Com isso, o uso da IA no IA LEGIS será um marco na aplicação de tecnologias inovadoras pela SGP. A IA provou ser relevante nas atividades de gestão de pessoas, contribuindo para um avanço significativo na pesquisa de atos normativos da área.

Entre as perspectivas para o futuro, destaca-se: a melhoria da interface do usuário, garantindo maior acessibilidade para as pessoas com deficiência; a integração com outros sistemas de publicação de normas, a exemplo da Casa Civil, desen-



volvimento de funcionalidades voltadas à análise de dados e geração de relatórios, permitindo estudos mais detalhados e fundamentados.

Diante da relevância e das inovações implementadas, o LEGIS se consolida como um instrumento indispensável para a gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal. Sua capacidade de centralizar, atualizar e disponibilizar atos normativos fortalece a governança e a tomada de decisão baseada em informações confiáveis e acessíveis. Além disso, a busca contínua por aprimoramentos, como a

integração com novas tecnologias e a ampliação das funcionalidades, demonstra o compromisso com a modernização e a eficiência e eficácia administrativa. Assim, o LEGIS não apenas otimiza o trabalho dos gestores e servidores, mas também reforça a transparência e o acesso à informação, promovendo uma administração pública mais ágil e alinhada às melhores práticas de gestão.

Considerações Finais

As ferramentas Boletim de Gestão de Pessoas (BGP) e LEGIS representam avan-

ços significativos na modernização da gestão de pessoal na Administração Pública Federal (APF). Ao centralizar e sistematizar a publicação de atos de pessoal e de gestão de pessoas, essas plataformas garantem maior transparência, agilidade, eficiência e eficácia na divulgação de normativos e informações essenciais para a administração pública. O BGP, com sua interface intuitiva e integração com outros sistemas, facilita o processo de publicação de atos de pessoal, enquanto o LEGIS oferece um repositório atualizado e acessível de normativos e orientações para os gestores e servidores.

A adoção crescente dessas ferramentas demonstra o compromisso com a inovação e a governança digital no setor público. Além da praticidade na consulta e gestão de informações, o BGP e o LEGIS contribuem para a redução de custos

operacionais, minimização de erros e padronização dos processos administrativos. A possibilidade de integração com outros sistemas e a implementação de novas funcionalidades, como inteligência artificial para consultas automatizadas, reforçam o potencial dessas plataformas para aprimorar ainda mais a eficiência na gestão de pessoas.

Diante desse cenário de evolução contínua, as perspectivas para o futuro incluem melhorias na acessi-

bilidade, ampliação das integrações sistêmicas e desenvolvimento de novas ferramentas analíticas para subsidiar estudos e tomadas de decisão. Com essas iniciativas, o BGP e o LEGIS se consolidam como pilares estratégicos na administração pública, garantindo que as informações estejam sempre disponíveis de forma clara, segura e acessível a todos os interessados.

“ As ferramentas Boletim de Gestão de Pessoas (BGP) e LEGIS representam avanços significativos na modernização da gestão de pessoal na Administração Pública Federal (APF). Ao centralizar e sistematizar a publicação de atos de pessoal e de gestão de pessoas, essas plataformas garantem maior transparência, agilidade, eficiência e eficácia na divulgação de normativos e informações essenciais para a administração pública. ”

12. Inovações Silenciosas em Gestão de Pessoas: automatizando atividades de trabalho repetitivas da DECIPEX

INÉDITO

No contexto atual do serviço público, a agilidade e a otimização da força de trabalho tornaram-se prioridades. A redução do quadro de servidores em diversos setores da administração, aliada ao crescimento na demanda por processos administrativos e à necessidade de consultar múltiplos sistemas eletrônicos que, em geral, não são integrados, faz com que muito tempo seja gasto em tarefas repetitivas, como a busca e a inserção manual de dados em sistemas estruturantes. Além de aumentar o risco de erros (de leitura ou de digitação), esse cenário consome boa parte do tempo dos servidores, que poderia ser direcionado à análise dos processos sob sua responsabilidade. Diante disso, a automação robótica de processos (RPA) desponta como uma solução inteligente e econômica.

Um exemplo disso é a experiência de interconexão entre o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) por meio da chamada RPA (Automação Robotizada de Processos). A iniciativa promete reduzir

tarefas manuais, minimizar erros e otimizar a rotina dos servidores. Como essa tecnologia realmente funciona e quais desafios surgem quando tentamos unir esses dois grandes sistemas? É o que veremos neste estudo de caso.

A Diretoria de Serviços de Aposentados e de Pensionistas e Órgãos Extintos (DECIPEX/SGP/MGI) é a unidade responsável pela gestão e execução de atividades relacionadas à concessão, manutenção e pagamento de benefícios e auxílios de aposentadorias e pensões de órgão extintos e de órgãos centralizados no âmbito da administração direta, que atualmente somam 25, além de administrar a folha de pagamento de anistiados políticos e de servidores ativos e militares dos ex-territórios do Amapá, Roraima e Rondônia. Em suas atribuições de grande escala, a DECIPEX administra cerca de 200 mil vidas, assegurando a correta aplicação das normas previdenciárias e a transparência na gestão dos recursos públicos.

Já a Coordenação-Geral de Pagamentos, subordinada à DECIPEX, enfrentava em sua

área de pagamentos de exercícios anteriores um cenário típico do serviço público: elevada demanda, pessoas em quantidade insuficiente, processos manuais e repetitivos, que exigiam um tempo considerável dos servidores. Visando melhorar essa situação, a Coordenação-Geral investiu em um projeto-piloto que propunha uma solução simples, mas desafiadora na prática: integrar o SEI e o SIAPE de forma que os servidores não precisassem executar repetidamente o mesmo ritual de acessar e inserir dados. Foi nesse contexto que a automação RPA entrou em cena, proporcionando a agilidade e a precisão tão necessárias para otimizar o fluxo de trabalho.

Para entender por que a automação robótica foi tão valiosa, é importante conhecer cada peça desse quebra-cabeça. O SEI, Sistema Eletrônico de Informações, agiliza a produção, tramitação e arquivamento de documentos. Já o SIAPE é a base de dados que reúne tudo sobre a carreira dos servidores, de salários a benefícios. E entre esses dois sistemas, entra o RPA, uma tecnologia que simula o “trabalho manual” de um servidor que antes preenchia formulários e fazia consultas repetitivas. O resultado? Processos mais rápidos, menos erros e mais tempo para os agentes públicos se dedicarem a tarefas mais analíticas.

Criado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, o SEI já se firmou como um dos principais motores da modernização no setor público. Ele permite editar e assinar documentos num ambiente 100% digital. Garante ainda um controle rigoroso sobre quem pode acessar o quê. Esse “match”

com o SIAPE é justamente o tema do nosso estudo de caso.

Enquanto o SEI cuida do trâmite de documentos, o SIAPE é a “espinha dorsal” dos dados funcionais dos servidores federais. Lá dentro, estão registros de salários, férias, licenças etc. Antes de existir um sistema central, cada órgão gerenciava sua própria folha e enviava números para o Tesouro Nacional, o que aumentava a probabilidade de erros e surpresas no orçamento. Com a criação do SIAPE em 1989, houve uma maior organização desses processos. No entanto, o sistema não foi completamente modernizado, e muitas das operações de consulta e inserção de dados ainda são realizadas por meio de uma emulação terminal de *mainframe*, uma interface que pode ser pouco intuitiva para os usuários. Para o público leigo, essa emulação simula um sistema antigo, em que comandos são inseridos manualmente em uma tela de texto com fundo preto, como os sistemas antecessores das interfaces gráficas que utilizamos hoje.

A RPA atua como um funcionário virtual capaz de realizar, de forma ininterrupta, as mesmas ações que um servidor humano – clicar, digitar e extrair dados – sem ficar restrito a horários de trabalho ou suscetível a falhas de atenção. Em vez de acessar diretamente as bases de dados dos sistemas estruturantes, a automação reproduz a interação humana na interface do sistema, “conversando” com o SEI e o SIAPE por meio das credenciais de acesso do servidor responsável. Isso preserva a segurança e a rastreabilidade das ações, pois cada opera-

ção é registrada sob o usuário que executa a automação. Dessa forma, os servidores se veem livres de tarefas repetitivas, dedicando-se a atividades de maior valor agregado e importância substantiva para a gestão de pessoas.

Com a chegada do RPA, ainda em fase de testes, foram obtidos resultados significativos na área de pagamento de exercícios anteriores,¹ sobretudo na padronização de procedimentos. A adoção dessa tecnologia demandou uma análise criteriosa das rotinas de trabalho, possibilitando a uniformização e a simplificação das atividades. Como consequência, anexos, planilhas e notas técnicas foram harmonizados tanto em sua formatação quanto em seu conteúdo, reduzindo ambiguidades e criando uma linguagem clara, concisa e uniforme. Essa abordagem racionalizada trouxe maior agilidade ao fluxo de trabalho e garantiu a transmissão de informações de forma objetiva e consistente, evidenciando um modelo mais eficiente em todos os processos.

Já entre os resultados diretos, houve uma verificação mais eficiente de possíveis erros em documentos originados pelos técnicos. Um exemplo comum era a digitação incorreta de matrículas de beneficiários que causavam atrasos nos processamentos. A partir da automação, o robô passou a comparar as informações digitadas com

os registros oficiais do SIAPE, corrigindo automaticamente qualquer discrepância, garantindo assim, maior precisão nos re-

sultados. Com o avanço dos testes de RPA até mesmo a fase de preenchimento inicial de tabelas, notas técnicas, inserção de documentos comprobatórios no SEI, gerados a partir do SIAPE, já estão sendo automatizados nesta fase piloto.

O aumento da produtividade no andamento processual merece destaque. Para avaliar esse impacto, foi realizada uma análise do tempo médio necessário para que a maioria dos técnicos concluísse as operações descritas na Tabela 1. Essa avaliação tinha como objetivo garantir uma comparação legítima. Essa análise considerou um fluxo linear, com um processo sendo realizado por vez, sem interrupções significativas, e dentro de um único dia de trabalho.

Os dados foram extraídos do histórico de movimentações processuais no SEI, que registra a data e a hora em que cada atividade foi executada. Foi constatado que para realizar todas as atividades descritas, o tempo médio de execução era de cerca de 32 minutos. A mesma medição foi realizada utilizando o RPA desenvolvido na unidade, que apresentou um tempo médio de execução de 210 segundos, ou um pouco mais de 3 minutos. Isso representa uma redução de aproximadamente 90% em relação ao

“ Bastaram alguns meses de desenvolvimento, testes e ajustes para garantir que o robô cumprisse o que prometia: ganhos de velocidade, redução de erros e liberação de tempo das pessoas envolvidas. ”

tempo médio apresentado pela atividade manual. Destaca-se, portanto, o impacto expressivo da automação no ganho de eficiência e eficácia neste tipo de ação. No caso do

RPA os dados podem ser verificados tanto no SEI quanto diretamente na interface da automação, que exhibe o tempo de execução total para cada processo administrativo.

Tabela 1 - Etapas Processuais

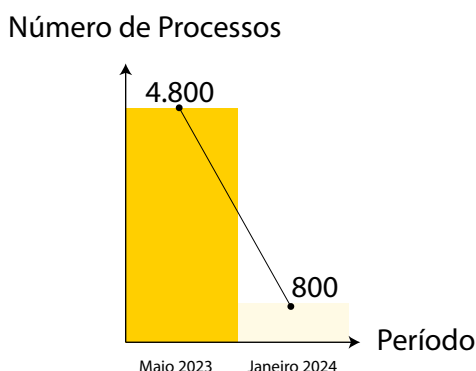
ATIVIDADE	SISTEMA
Gerar tabela de valores para lançamento	SEI
Iniciar processo administrativo	SIAPE
Lançar valores módulo de exercícios anteriores	SIAPE
Salvar comprovante de lançamento em módulo	SIAPE
Inserir comprovante de lançamento em módulo	SEI
Gerar nota técnica de exercícios anteriores	SEI

A robotização trouxe uma série de ganhos: os servidores não precisam mais repetir manualmente as ações entre dois sistemas, diminuindo drasticamente erros de digitação e consequentemente o retrabalho. A coordenação notou uma melhora na qualidade dos serviços, pois a equipe pôde focar em assuntos mais complexos, enquanto o robô cuida das tarefas mecânicas. Na prática, esse tipo de avanço não só deixa o servidor mais produtivo, mas também beneficia o cidadão, que acaba recebendo respostas e soluções de problemas com mais rapidez.

Um dos ganhos mais expressivos na unidade de exercícios anteriores, mesmo ainda nesta fase de testes, foi a redução significativa do passivo de processos. A automação permitiu otimizar etapas repetitivas, como

a transposição de valores entre sistemas, a verificação de documentos obrigatórios e o preenchimento de dados nos sistemas. Essas melhorias agilizaram o fluxo de trabalho, permitindo que uma força de trabalho insuficiente, composta por apenas oito técnicos, conseguisse lidar com uma demanda antes considerada inviável. Considerando esse resultado, foi possível reduzir a quantidade de processos, de um total de cerca de 4.800 processos em maio de 2023 para aproximadamente 800 processos em janeiro de 2024. Observando ainda a entrada de novos processos, foram concluídos neste período mais de 6.500 processos administrativos, o que facultou à direção redirecionar parte da força de trabalho, mantendo no quadro apenas 4 técnicos trabalhando nesta unidade com tais rotinas.

REDUÇÃO DO NÚMERO DE PROCESSOS COM O APOIO DA AUTOMAÇÃO



Como toda novidade, a automação também trouxe desafios. Alguns servidores ficaram inseguros, temendo que os robôs substituíssem o trabalho humano. Por outro lado, havia também o receio de que as mudanças propostas nos procedimentos para permitir a automação resultassem em mais trabalho desnecessário. Houve quem precisasse de um período de adaptação para confiar na automação. No entanto, com orientação e diálogo, a unidade driblou a resistência inicial. O *feedback* geral mostrou que, ao contrário do receio de “perda de lugar”, a RPA liberou tempo para tarefas mais substantivas e estimulou uma mudança cultural positiva. Outros desafios a serem observados incluem os inevitáveis ajustes técnicos, como garantir a segurança dos dados, configurar o sistema para cada cenário específico e assegurar que as operações sejam realizadas conforme o esperado. Além disso, operar sistemas como o SEI e o SIAPE, que disponibilizam seus acessos via internet, traz desafios relacionados à disponibilidade de rede, que pode variar dependendo da manutenção desses

sistemas ou do tráfego de atividades em determinados momentos.

Convém observar que o uso de RPA vem ganhando força em diversas esferas da administração pública, demonstrando resultados expressivos na redução de atividades manuais e no aumento da produtividade. A Secretaria de Controle Interno da Secretaria Geral da Presidência da República (CI-SET/PR), por exemplo, criou a plataforma de automações denominada ANGELICA (Analisadora de Gastos, Editais de Licitações e Adesões). O sistema foi desenvolvido para o monitoramento diário das aquisições de bens, contratações de serviços e da execução orçamentária, financeira e patrimonial, realizadas por meio dos sistemas informatizados do Governo Federal no âmbito dos órgãos e entidades integrantes da Presidência e da Vice-Presidência da República. A plataforma tem como objetivo avaliar a conformidade das operações, sinalizando situações que possam indicar riscos operacionais ou oportunidades de melhoria.

Enquanto isso, em Minas Gerais, o projeto “Automatiza.MG” consolidou um repositório de robôs e promoveu capacitações para diferentes órgãos do governo estadual, evidenciando como a automação de processos vem se tornando um instrumento fundamental para modernizar a gestão e aprimorar os serviços prestados à sociedade.

É importante destacar que o projeto de automação desenvolvido no ambiente da Coordenação Geral de Pagamentos da DECIPEX, foi inicialmente conduzido de forma experimental, fruto da iniciativa de servidores engajados em aprimorar os

processos. No entanto, a institucionalização dessa prática na administração pública deve ser buscada, de forma a enfrentar desafios que vão além de questões técnicas, incluindo a necessidade de respaldo formal e aderência aos requisitos tecnológicos, como segurança, confiança e transparência.

Entretanto, observa-se que muitas unidades setoriais acabam recorrendo a soluções semelhantes de maneira informal, em razão da carência de suporte das áreas de TI, muitas vezes sobrecarregadas pelo excesso de demandas, e das prementes emergências típicas das áreas de gestão de pessoas. Esse cenário reforça a importância de um alinhamento estratégico, de modo que essas experiências locais encontrem respaldo institucional e passem a contar com o apoio necessário para seu pleno desenvolvimento.

“ Quando uma tarefa repetitiva é tirada do caminho, abrem-se novas oportunidades para pensar e construir políticas de atendimento e serviços ainda melhores para a sociedade. ”

A experiência de conectar o SEI e o SIAPE com um robô de RPA revelou que é possível dar um salto de qualidade na gestão pública sem precisar reinventar sistemas inteiros. Bastaram alguns meses de desenvolvimento, testes e ajustes para garantir que o robô cumprisse o que prometia: ganhos de velocidade, redução

de erros e liberação de tempo das pessoas envolvidas. Se no começo havia dúvidas, agora ficou claro que a automação robotizada pode ser uma aliada de peso na rotina de vários setores da administração pública. O estudo de caso deixa a lição de que investir em tecnologia não apenas melhora a produtividade, mas também inspira profissionais a buscar soluções mais inovadoras. Afinal, quando uma tarefa repetitiva é tirada do caminho, abrem-se novas oportunidades para pensar e construir políticas de atendimento e serviços ainda melhores para a sociedade.

¹ “Pagamento de exercícios anteriores” é a quitação de despesas de anos passados que, por falhas ou atrasos, não foram liquidadas dentro do exercício de origem, sendo reconhecidas e pagas posteriormente na contabilidade pública.

13. Inovações Silenciosas em Gestão de Pessoas: o sucesso do Centro de Serviços Compartilhados – ColaboraGov

INÉDITO

Tradicionalmente os processos de trabalho dedicados à gestão de pessoas dos órgãos que integram o poder executivo federal estão estruturados na forma de sistema, com responsabilidades específicas distribuídas entre as instâncias central, suas setoriais e seccionais, conforme diretrizes fixadas pelo Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967.

Nesse modelo de atuação, a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP/MGI) exerce o papel de órgão central do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), a quem compete o estudo, a formulação de diretrizes, orientação normativa, coordenação, supervisão, controle e fiscalização específica das atividades e operações executadas pelos órgãos setoriais e seccionais, que correspondem às unidades organizacionais responsáveis pela gestão de pessoas da administração direta, ou seja, dos Ministérios, e da administração indireta, consideradas as autarquias e fundações.

As atividades e operações executadas nos âmbitos setoriais e seccionais contem-

plam, de forma geral, as seguintes funções básicas: recrutamento e seleção de pessoal; cadastro, lotação e pagamento; classificação e redistribuição de cargos e empregos; capacitação e desenvolvimento; legislação de pessoal; e atenção à saúde e à segurança do trabalho.

De maneira geral, esses serviços possuem como público-alvo toda a força de trabalho de cada órgão da administração federal, alcançando os servidores efetivos, contratados temporários, servidores e empregados requisitados de outros órgãos, pessoal ocupante de cargo e funções comissionadas, empregados públicos, bem como os estudantes em processo de aprendizagem (estagiários).

Para o desenvolvimento das atividades, cada órgão da administração direta e indireta possui em sua estrutura regimental de cargos e funções um conjunto de unidades organizacionais, com subordinação administrativa ao órgão a que pertence. Entretanto, sempre com subordinação técnica às orientações e padrões de atuação de-

finidos pelo órgão central do SIPEC. O modelo tradicional define que cada um dos órgãos setoriais e seccionais, por meio de sua estrutura administrativa própria, execute os processos de trabalho específicos e forneça os seus serviços para o quadro de pessoal do órgão público ao qual estejam administrativamente vinculados.

Apesar de diferenças pontuais, os órgãos possuem um padrão similar de distribuição das funções básicas de gestão de pessoas. O tamanho dessas estruturas e o nível hierárquico delas, dentro de cada órgão, pode ter relação com o tamanho do quadro de pessoal e com os desafios institucionais de cada área do governo.

O que há de comum entre esses modelos tradicionais é a delimitação de suas responsabilidades, ou seja, do seu escopo de atuação, já que direcionam seus recursos e parte do pessoal para executar serviços de gestão de pessoas restritos ao órgão a que estão vinculados. É precisamente isso que os diferenciam, em muito, do novo paradigma trazido pelo Centro de Serviços Compartilhados – o ColaboraGov – da Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC/MGI).

Tomando-se como referência que as atividades desenvolvidas por todas as unidades setoriais e seccionais devem seguir os padrões e as orientações técnicas definidas pelo órgão central do SIPEC, é possível

“O novo paradigma, executado por uma única unidade setorial executora do SIPEC, concentra atualmente a vinculação técnica e administrativa da gestão de pessoas de 13 Ministérios, sob a responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da SSC/MGI.”

identificar e compreender que há um vasto eixo comum de atuação, com estruturas similares ou idênticas, nas quais as unidades executam, à sua maneira, os mesmos serviços de gestão de pessoas.

Em um cenário de restrições de recursos para o enfrentamento dos grandes desafios so-

ciais, o desenho de modelos que possam assegurar maior eficiência ao serviço público é agenda permanente para a transformação do Estado brasileiro, impulsionando modelos como o Centro de Serviços Compartilhados – ColaboraGov, que visam ao menor consumo de recursos, inclusive em relação à força de trabalho alocada para a execução dos serviços.

O novo paradigma, executado por uma única unidade setorial executora do SIPEC, concentra atualmente a vinculação técnica e administrativa da gestão de pessoas de 13 Ministérios, sob a responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da SSC/MGI. O ganho de escala, a padronização das rotinas e a especialização dos processos e dos agentes públicos são premissas e desafios decorrentes do novo modelo, como explicado a seguir.

O Centro de Serviços Compartilhados no Governo Federal: o ColaboraGov.

No âmbito da Administração Pública Federal, a execução das atividades de gestão

de pessoas, por meio do modelo de serviços compartilhados, surge a partir do conteúdo normativo estabelecido pela Medida Provisória - MP n.º 1.154, de 1º de janeiro de 2023, que estabeleceu a nova organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios.

Naquela ocasião, a referida MP definiu que a então Secretaria de Gestão Corporativa, da estrutura organizacional do MGI, passaria a atender as demandas de suporte administrativo, dentre elas os serviços de gestão de pessoas, de mais 4 (quatro) Ministérios, a saber: Povos Indígenas (MPI), Fazenda (MF), Planejamento e Orçamento (MPO) e Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC). No caso deste último, em 13/09/2023 houve o desmembramento da sua estrutura, com a criação do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMP), por meio da Medida Provisória n.º 1.187, de 13 de setembro de 2023.

A MP n.º 1.154, de 2023, posteriormente convertida na Lei n.º 14.600, de 19 de junho de 2023, definiu o primeiro escopo de atuação do que foi inicialmente denominado “Arranjo Colaborativo”, que objetivava o compartilhamento de esforços na execução dos serviços de suporte entre os órgãos públicos da administração federal. Por meio do Decreto n.º 11.837, de 21 de dezembro de 2023, o modelo foi denominado e permanece vigente como Centro de Serviços Compartilhados – ColaboraGov.

No início de 2024, por meio desse mesmo Decreto, o escopo de prestação dos serviços foi ampliado para abranger os Mi-

nistérios dos Direitos Humanos e da Cidadania (MDHC), Esporte (MESP), Igualdade Racial (MIR), Mulheres (MMULHERES), Previdência Social (MPS), Portos e Aeroportos (MPOR), e Turismo (MTUR). Com esta inclusão, os serviços de gestão de pessoas passaram a ser fornecidos para o total de 13 órgãos, de forma centralizada.

Com essa expansão, o ColaboraGov reforçou sua premissa de ampliar a capacidade estatal, na medida em que os órgãos usuários dos serviços compartilhados passaram a prescindir de equipes técnicas dedicadas para atuarem, por exemplo, na apropriação da folha de pagamento de pessoal, uma vez que esse serviço passou a ser centralizado na DGP/SSC/MGI.

Desta forma, os agentes públicos que até então deveriam se dedicar a essas atividades puderam ser alocados em unidades finalísticas, a critério dos seus respectivos órgãos, e fortalecer os quadros dedicados à implementação de políticas públicas, desonerando-os das atividades de suporte. Evidentemente que a calibração dessa realocação do pessoal que atuava na realização das atividades de suporte, nos órgãos que passaram a ter essas atividades centralizadas no MGI, permaneceu no âmbito da discricionariedade administrativa de cada Ministério.

Portanto, se até 31/12/2022 o modelo então vigente, ainda definido pelas diretrizes do Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, e do Decreto n.º 67.362/1970, estabelecia que cada órgão público dedicasse equipe e executasse as rotinas de geração e pagamento da folha de pessoal,

a partir de 01/01/2023 uma nova lógica de planejamento, execução e desenho de processos se impôs para a área de gestão de pessoas do MGI. Com a definição do novo arranjo organizacional, os processos e atividades de gestão de pessoas precisaram ser reestruturados.

Para fazer frente ao novo desafio, especialmente diante da sensibilidade envolvida nos procedimentos administrativos, nos controles e nos prazos mensais inadiáveis da folha de pagamento de pessoal de 13 órgãos distintos, a reestruturação dos processos se impôs como medida fundamental. Diante do ineditismo do novo arranjo no âmbito da Administração Pública Federal, foi necessário ancorar a reestruturação nos seguintes pilares:

1. Capacitação, comunicação e responsabilidades:

durante todas as etapas de implementação do novo modelo, esta foi a premissa mais presente, considerando que o êxito na nova forma de atuação exigiu, como vem se confirmando ao longo do tempo, a institucionalização de espaços transparentes de nivelamento com a equipe interna e, principalmente, de interlocução com os agentes dos demais órgãos que passaram a consumir os serviços de gestão de pessoas fornecidos pelo MGI.

Reuniões frequentes com os órgãos envolvidos e a disponibilização do portal eletrônico do Catálogo de Serviços, por meio do qual os servidores dos órgãos

que integram o ColaboraGov podem consultar, pela *internet* (<https://www.gov.br/servicoscompartilhados/pt-br/servicos/catalogo-de-servicos>), todas as orientações e procedimentos administrativos necessários para formalizar as solicitações de cada um dos servidores de gestão de pessoas, vêm se mostrando como estratégias extremamente efetivas para a execução e desenvolvimento das atividades executadas pela DGP.

Nessa mesma linha, foi estruturado um Painel de Responsabilidades, por meio do qual estão fixadas e amplamente divulgadas as responsabilidades da DGP, enquanto órgão setorial executor, e das demais unidades setoriais dos órgãos que consomem os serviços de gestão de pessoas fornecidos pelo ColaboraGov. Esse Painel está disponível na internet, no *link* <https://www.gov.br/servicoscompartilhados/pt-br/painel-de-responsabilidades>.

2.Segregação dos ambientes operacionais:

a infraestrutura disponibilizada para os órgãos da Administração Pública Federal exige que a geração e apropriação da folha de pagamento de pessoal, de cada Ministério participante do ColaboraGov, sejam realizadas em ambientes operacionais próprios.

Esse pilar, de certa forma imposto pelas limitações sistêmicas, consumiu grande parte do esforço inicial para a execução da folha de pagamento, na medida em que novas estratégias tiveram que ser traça-

das para o controle de acesso e execução da operação da folha em 13 ambientes operacionais distintos, tanto no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), ambiente em que a folha é gerada, quanto no sistema Sistema de Administração Financeira (SIAFI), ambiente em que a folha tem a execução orçamentária e financeira executada.

3. Mapeamento de processos:

entre as ações voltadas para fortalecer a melhoria do modelo instituído pelo ColaboraGov, foi definida na Estrutura Analítica de Projetos (EAP) a necessidade de identificar os processos de trabalho prioritários, mapear os atuais fluxos e procedimentos envolvidos nesses processos e redesenhar a execução de algumas atividades para viabilizar padrão sustentável nas entregas promovidas no modelo centralizado.

4. Governança da centralização dos serviços de gestão de pessoas:

com o objetivo de viabilizar espaço colegiado consultivo e propositivo, com a participação de representantes de cada um dos 13 ministérios que integram o ColaboraGov, foi instituída a Câmara Temática de Gestão de Pessoas (CTGP), conforme Portaria/MGI n.º 14, de 3 de janeiro de 2024.

A CTGP tem entre suas atribuições a melhoria de processos e serviços, o acompanhamento dos projetos, o estabelecimento

de regras de conformidade e de melhores práticas, os mecanismos para a comunicação, governança e institucionalização das políticas e iniciativas de gestão de pessoas.

O Escopo dos Serviços de Gestão de Pessoas no ColaboraGov

Atualmente, a DGP/MGI exerce o papel de órgão setorial executor do SIPEC, sendo responsável por supervisionar e executar, como centro de serviços compartilhados, as seguintes atividades aos órgãos que participam do ColaboraGov:

1. Atendimento de Pessoal

Para operacionalizar a demanda de atendimento aos servidores do ColaboraGov, tanto presencial quanto remotamente, a DGP estruturou as Centrais de Atendimento de Pessoal (CAPE), que são unidades administrativas responsáveis pelo atendimento inicial dos servidores, abrangendo o esclarecimento de dúvidas e o processamento de demandas administrativas que exijam instrução processual específica. As Capes estão presentes em todos os Estados, à exceção do Tocantins, cujos servidores são atendidos pela unidade de Goiás.

Esse serviço de atendimento está estruturado em 3 (três) níveis:

1º - Realiza o atendimento direto ao servidor, presencial ou remotamente, voltado para orientação aos servidores e resolução de questões mais simples, como emissão de declarações e registro de férias;

2º - Realiza a análise, a instrução processual e o processamento das demandas com impacto na folha de pagamento, incluindo

aquelas recepcionadas pelo 1º nível;

3º - Promove a supervisão, o controle e a normatização dos serviços de gestão e decide sobre a concessão dos processos e melhoria das rotinas.

Atualmente, o atendimento remoto vem se destacando por meio da implementação da Cape Digital, que visa modernizar e aprimorar o atendimento e a execução de serviços para os servidores ativos, aposentados e pensionistas, oferecendo uma solução digital que integra diversas funcionalidades que permitem: i) agendar serviços para atendimento presencial, ii) gerenciar e operar o atendimento nas unidades, iii) viabilizar o protocolo e o atendimento remoto de solicitações eletrônicas. O sistema também permite a tramitação eletrônica de tarefas e atividades internas, garantindo maior eficiência e organização nos processos.

O acesso é realizado por meio da conta GOV.BR, possibilitando o envio de documentos digitalizados de forma prática e segura. Além disso, os usuários podem realizar o acompanhamento dos seus agendamentos, com a opção de remarcação e cancelamento quando necessário. Com a implementação da Cape Digital, espera-se um atendimento mais rápido, organizado e eficiente, promovendo uma interação mais dinâmica e acessível para todos os usuários do ColaboraGov.

2. Gestão da Folha de Pagamento de Pessoal

No âmbito do ColaboraGov, a gestão da folha de pagamento compreende as seguintes atividades: i) atualizações cadastrais,

tais como rotinas dos registros admissionais, desligamentos, concessão e dispensa de funções/cargos comissionados e gratificações; ii) atualizações de pagamento, incluindo a realização de acertos financeiros decorrentes de registros admissionais e desligamentos, concessão e dispensa de funções/cargos em comissão/gratificações, reposição ao erário e pagamento de exercícios anteriores e homologação da folha de pagamento; e iii) execução orçamentária e financeira da folha de pagamento, incluindo a operacionalização dos registros das despesas orçamentárias, anulações, deduções e encargos patronais, a ordenação das despesas de pessoal e a conformidade dos registros de gestão.

Além do volume de recursos envolvidos nessa operação, cujos dados de 2024 apontam para uma despesa total correspondente a R\$ 12 bilhões (remuneração e encargos) e do número de vínculos funcionais dos órgãos que integram o ColaboraGov (40.484, em janeiro/2025), a segregação dos ambientes operacionais, tanto do SIA-PE quanto do SIAFI, os controles orçamentários de cada um dos órgãos e o tempo limitado para cumprimento das rotinas da folha são desafios que têm mobilizado as equipes envolvidas, de forma a assegurar a tempestividade e a conformidade dos processos de trabalho que compõem o serviço de gestão da folha de pessoal.

Mesmo com esses desafios, é possível compreender que o ColaboraGov tem transformado o seu potencial em resultados que revelam a capacidade de ganho de escala nas atividades de gestão de pessoas,

especialmente em relação às rotinas da folha de pagamento de pessoal, contribuindo para a racionalização de recursos e formação de quadro de servidores especialistas nas atividades de suporte, considerando o volume de informações que precisam ser mensalmente processadas, geralmente em espaço de tempo muito reduzido.

3. Gestão de Projetos e Modernização de Pessoal

No que diz respeito à gestão de projetos e modernização de pessoal, na esfera do ColaboraGov, a DGP: i) coordena e supervisiona ações voltadas à melhoria dos processos de gestão de pessoas, gerindo portfólio de serviços da área, bem como implementando ações de inovação, padronização e simplificação; ii) organiza e verifica ações de comunicação interna e os canais de comunicação institucional referentes à gestão de pessoas, administrando, ainda, o Catálogo de Serviços da área; e iii) promove a implementação de planos, programas, projetos e ações estratégicas de modernização e aperfeiçoamento de gestão de pessoas.

Para tanto, atualmente, a DGP tem mapeado fluxos de processos prioritários indicados pelas unidades da DGP, os quais se encontram em procedimento de redesenho, o que possibilitará a identificação e eliminação de etapas redundantes ou desnecessárias e permitirá alocação de recursos de forma mais eficiente, aumentando a qualidade dos serviços oferecidos. Ademais, foi criado o Painel de Gestão de Pessoas, ferramenta estratégica que centraliza

e organiza dados da força de trabalho dos órgãos do ColaboraGov, oferecendo benefícios significativos ao planejamento da gestão, possibilitando tomada de decisões baseada em dados confiáveis, identificação de gargalos e oportunidades, além de apoiar métodos de políticas de gestão de pessoas mais assertivas.

Desta forma, acredita-se que entre os desafios enfrentados está a padronização de procedimentos entre todos os órgãos integrantes do ColaboraGov, um dos grandes objetivos do Centro de Serviços Compartilhados, uma vez que o processo afeta, mesmo que de forma indireta, a cultura organizacional dos outros Ministérios envolvidos. Todavia, é importante compreender que quanto mais os processos e dados estiverem padronizados, mais eficiente e eficaz a gestão pública será, o que se transformará em ganho para toda a sociedade.

4. Gestão de Movimentação, Desenvolvimento e Carreiras

No âmbito do ColaboraGov, a DGP também atua para integrar e harmonizar processos estratégicos de gestão de pessoas, abrangendo atividades como gestão de cargos e carreiras, avaliação de desempenho, estágio probatório, recrutamento e seleção, dimensionamento da força de trabalho, programa de estágio, movimentação de servidores e desenvolvimento de pessoas. O exercício dessas atividades promove o melhor funcionamento e desempenho dos órgãos atendidos, por meio da qualificação de seus quadros, da orientação sobre a consecução de informações

acerca da sua capacidade institucional e do apoio à mobilidade de servidores, ao passo que permite a esses órgãos direcionarem seu foco prioritário às suas funções finalísticas. Nesse contexto de Centro de Serviços Compartilhados, a DGP trabalha para consolidar esses processos em um fluxo único de gestão, promovendo a padronização e a otimização de recursos.

Entre os principais desafios enfrentados na execução dessas atividades, destaca-se a diversidade de realidades entre os órgãos envolvidos no que se refere às necessidades, prioridades, maturidade de processos, tamanho do quadro de pessoal, volume de demandas, a capacidade de cada um em gerir o conhecimento adquirido, e a ausência de um sistema unificado para gerir essas realidades.

Outro obstáculo significativo é o elevado volume e a dinâmica acelerada dos processos, que exigem agilidade e precisão na execução das atividades. Além disso, a necessidade de articulação e adaptação constante com os órgãos do ColaboraGov para harmonizar as práticas e alcançar objetivos comuns impõe a fixação e o cumprimento de prazos e níveis mínimos de qualidade, o que nem sempre é trivial.

Apesar dos desafios, as soluções implementadas têm demonstrado sucesso ao promover maior eficiência na gestão de recursos e tempo. Práticas interessantes têm demonstrado grande êxito no processo de gestão, viabilizando, por exemplo, a uniformização, o ganho em economicidade e eficiência dos processos de contratação de ações de desenvolvimento, que

tendem a se mostrar mais recorrentes e democráticos pela prática de contratações centralizadas. Além disso, considerando a especialização da unidade, percebe-se uma maior segurança e acolhimento, por parte dos órgãos solicitantes, com relação às diretrizes estabelecidas a nível central.

O ColaboraGov como celeiro de inovações incrementais em gestão de pessoas

Como inicialmente destacado, a partir da centralização das atividades de gestão de pessoas em um único Centro de Serviços Compartilhados, o ColaboraGov vem demonstrando seu potencial para a redução dos custos e para a alocação produtiva da força de trabalho. Isso porque, ao contrário do modelo tradicional, em que cada órgão possui equipe para execução das atividades de gestão de pessoas, a centralização desonera os órgãos assistidos pelo ColaboraGov, oportunizando a esses órgãos que direcionem seus esforços e recursos, inclusive pessoal, para a consecução de seus projetos estratégicos de gestão de pessoas e de suas atividades institucionais finalísticas, viabilizando a melhoria da capacidade de resposta às demandas da sociedade.

As inovações, ajustes e aprimoramentos serão frequentes, na medida em que o modelo de governança concebido para o ColaboraGov é participativo e busca o envolvimento dos órgãos que consomem os serviços, de forma a aperfeiçoar a gestão pública de pessoas no âmbito do Governo Federal brasileiro.

14. SIGEPE e seu papel nas Políticas de Pessoal da Administração Pública Federal

INÉDITO



Conheça a dissertação "Sigepe e seu papel na gestão dos servidores do Poder Executivo Federal", base deste artigo: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8366>

Antecedentes

A estruturação e organização das unidades e atividades de gestão de pessoas da Administração Pública Federal (APF) estão conformadas no denominado Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Integram o SIPEC as unidades (setoriais e seccionais) incumbidas da gestão e execução das atividades de gestão de pessoas dos diversos órgãos e entidades da APF, bem como o órgão central, ao qual cabe o estudo, formulação de diretrizes, orientação normativa, coordenação, supervisão e controle, dentre outros. Ao órgão central também cabe gerir, manter e implantar soluções tecnológicas (sistemas e informações) que deem suporte aos processos finalísticos de gestão de pessoas, juntamente com toda a infraestrutura e segurança necessários.

Até o início da década de 1990, as funções básicas de administração de recursos humanos, como cadastro e folha de pagamento, eram realizadas de forma descen-

tralizada pelas diversas unidades setoriais e seccionais do SIPEC, utilizando-se de sistemas desenvolvidos por elas próprias e sem qualquer integração. Os problemas claros deste modelo, como falta de visão sistêmica dos gastos com pessoal e erros e fraudes em pagamentos, levaram ao desenvolvimento, implantação e determinação de uso do SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos) como sistema único e centralizado de cadastro e folha de pagamento do SIPEC, bem como à integração dos pagamentos com o SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira).

Apesar dos evidentes avanços, o SIAPE rapidamente mostrou-se limitado e, uma década depois de sua criação, já se encontrava em estágio de obsolescência tecnológica e funcional. Diante disso, entre 2009 e 2012, o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) realizou atividades que, inicialmente, visavam à aqui-

sição de um novo sistema, dentre elas a análise e avaliação do SIAPE, identificação de necessidades em gestão de pessoas e realização de consulta pública para identificação de soluções de mercado. Entretanto, em decorrência destes trabalhos e em função da criticidade do novo sistema, denominado SIGEPE (Sistema de Gestão de Pessoas), dos riscos envolvidos e por se tratar de um projeto de alta complexidade em termos do seu escopo ampliado e de longo prazo, optou-se pela contratação do Consórcio formado por SERPRO e DATA-PREV, para o desenvolvimento e implantação deste novo sistema.

Assim, em setembro de 2012 deu-se início ao desenvolvimento do SIGEPE como novo sistema estruturante de gestão de pessoas da APF, cujos objetivos iniciais estavam centrados no desejo de substituição do SIAPE e na necessidade de o governo federal em ter um sistema apto a suportar os diversos e complexos processos de gestão de pessoas.

Necessidade de Avaliação

A natureza estratégica do novo sistema (SIGEPE) sempre esteve presente no seu desenvolvimento, seja pela percepção e envolvimento de diversos atores e instâncias de governança da APF, seja pela recorrente presença nos instrumentos de políticas públicas (tais quais o PPA) e de planejamento (planos diretores de tecnologia da informação), bem como pela alocação e disponibilidade de recursos financeiros, logísticos e humanos para tanto.

Embora seja inegável que diversas funcionalidades e módulos tenham sido en-

tregues, tanto em substituição ao legado anterior como em novas automações,¹ e que vieram a agregar de forma relevante aos processos de gestão de pessoas de forma inovadora,² ou mesmo quando caracterizados de forma meramente transacional,³ vários anos após o início do desenvolvimento do SIGEPE, seus objetivos iniciais ainda não foram plenamente alcançados.

Além disso, outros movimentos indicam a coexistência do SIGEPE com outros sistemas estruturantes,⁴ como o próprio SIAPE e a plataforma SouGov (disponibilizada em 2021). Mas, em contraponto, evidências indicam que o SIAPE e outros sistemas estruturantes de gestão de pessoas estão em um processo de substituição gradual por “desidratação” de suas funcionalidades, de modo que lhes restem, eventualmente, apenas o processamento da folha de pagamento. Também, estaria sendo viabilizado o uso de outros sistemas, mas com tecnologias uniformizadas e integradas de forma consistente, tendo como ponto referencial a ser perseguido a própria tecnologia e arquitetura do SIGEPE. Deste modo, novos sistemas poderiam ser agregados de forma transitória até serem absorvidos por completo por sua arquitetura. É por isso que, no caso do SouGov, o que de fato ocorre é a utilização de uma nova tecnologia de interface para iteração com o servidor público, mas cujas regras de processamento e bases de dados se valem completamente da arquitetura SIGEPE.

Portanto, diante dessa natureza estratégica e dos resultados apresentados até o momento, um estudo avaliativo se mos-

tra relevante e necessário para verificação quanto ao atingimento dos objetivos iniciais que ensejaram o desenvolvimento do SIGEPE, bem como para compreender o seu papel na viabilização das políticas públicas de pessoal da APF.

Instrumentos da Ação Pública

O destaque da abordagem da ação pública está nos *instrumentos de ação pública*,⁵ que são as ferramentas utilizadas para implementar as políticas. Inicialmente, esses instrumentos eram vistos como meras ferramentas técnicas, mas hoje são entendidos como elementos profundamente políticos, que refletem e influenciam as relações de poder entre governantes e governados. Eles não são neutros, pois carregam significados técnicos, sociais e políticos, moldando a maneira como os problemas são entendidos e as soluções são implementadas.

Essa abordagem reconhece que os instrumentos de ação pública não são apenas ferramentas passivas, mas objetos substantiais que guiam as decisões políticas ao definir claramente o significado por trás das políticas em questão. Eles têm o potencial de estabilizar significados, valores e visões de mundo dos diversos atores, facilitando uma ação coletiva mais coordenada e previsível. Além disso, os instrumentos podem influenciar mudanças ao criar inércias ou moldar uma representação específica do problema, limitando ou ampliando as opções dos tomadores de decisão.

A consecução do estudo do SIGEPE, sob a lente da instrumentação da ação pública,

foi conduzida com o levantamento de informações e de entrevistas realizadas com gestores dos sistemas estruturantes de pessoas e de unidades de pessoal, além de outros considerados estratégicos para a investigação. Os resultados foram organizados de modo a se realizar uma síntese dos achados em cada elemento da ação pública, identificando-os, categorizando-os, relacionando-os e realizando uma explanação concatenada e sintética dos achados.

A análise do elemento **representações** revela que o SIGEPE carrega múltiplas significações que influenciam sua aceitação e eficácia. Inicialmente, foi concebido como um sistema modernizador, destinado a substituir o SIAPE e automatizar os processos de gestão de pessoas na APF. Essa representação simboliza progresso tecnológico e eficiência, mas tem sido enfraquecida devido à longa duração do desenvolvimento do sistema, que ainda não substituiu completamente o SIAPE, especialmente em processos críticos como cadastro e folha de pagamento. A coexistência com outros sistemas legados e o surgimento de sistemas periféricos também contribuem para a percepção de que ele é apenas mais um sistema, e não uma solução unificadora.

Outra representação importante é a de que ele contempla diversos processos de gestão de pessoas, sendo visto como uma ferramenta que centraliza e automatiza atividades antes manuais, aumentando a eficiência operacional. No entanto, essa visão é tensionada pela incompletude de funcionalidades e pela necessidade de utilizar

múltiplos sistemas simultaneamente. Além disso, é visto como um sistema que enfrenta limitações significativas de usabilidade e implementação, gerando percepções de complexidade e sobrecarga para os operadores. Apesar disso, há um esforço em curso para resgatar a representação do SIGEPE como um sistema modernizador, com estratégias para “desidratar” sistemas legados e integrar novas tecnologias, como o SouGov, que é apenas uma extensão do SIGEPE, embora muitos o percebam como um sistema independente.

O próximo elemento são as **instituições**, que conferem legitimidade e adequação ao SIGEPE na implementação de políticas de pessoal. Identificam-se: o SIPEC como a “espinha dorsal” do sistema de pessoal, abrangendo normas e responsabilidades na administração de pessoal; o órgão central do SIPEC, atualmente SGP/MGI e SRT/MGI, que formulam diretrizes e supervisionam as atividades; os setoriais e seccionais que executam a gestão de pessoas utilizando sistemas estruturantes de

tecnologia da informação; a DESIN/SGP/MGI como responsável pelo desenvolvimento e manutenção dos sistemas estruturantes; a CGU e o TCU que fiscalizam políticas e sistemas; o SERPRO enquanto fornecedora da infraestrutura tecnológica; e as áreas de negócio do órgão central, responsáveis pelas políticas de pessoal no âmbito do SIPEC.

A análise do elemento **atores** evidencia uma diversidade de grupos e indivíduos que influenciam e são influenciados na relação entre o SIGEPE e as políticas de pessoal. A identificação e caracterização dessa dinâmica é complexa devido à coexistência de outros sistemas estruturantes, como o SIAPE, o que gera incertezas e influencia a percepção dos entrevistados no estudo e dos próprios atores.⁶ Há também dificuldade na percepção dos entrevistados em separar aspectos puramente técnicos ou normativos dos de política de pessoal.⁷ A identificação das categorias e dos tipos de atores, bem como o resultado de sua análise estão consolidadas no quadro 1.



Quadro 1 – Síntese das Análises dos Atores.

CATEGORIAS	TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Estratégicos	Alta Gestão	Define políticas gerais e prioridades estratégicas, mas tem distanciamento dos sistemas estruturantes. Exemplo: Casa Civil, Ministros e Secretários.
	Decisão	Intermedia decisões entre alta gestão e áreas de tecnologia e políticas, organizando demandas e prioridades. Exemplo: Secretários e diretores de sistemas e políticas.
Gestores de Políticas		Responsáveis pela formulação e implementação de políticas públicas de gestão de pessoas. Há integração insuficiente entre políticas e tecnologia, resultando em desafios na implementação. Exemplo: Diretores e servidores do órgão central.
Operacionais	Operadores	Executam rotinas administrativas nos sistemas estruturantes. Demandam por maior participação na governança e no desenvolvimento de políticas. Exemplo: Servidores setoriais e seccionais do SIPEC.
	Integradores	Promovem a comunicação entre os sistemas estruturantes e outros sistemas governamentais. Exemplo: Receita Federal, CGU e Ministério do Trabalho.
	Usuários	Beneficiários diretos das políticas de pessoal. Exemplo: Servidores ativos, aposentados e pensionistas.
Tecnologia	Desenvolvedores	Responsáveis pela gestão de demandas de desenvolvimento, integrando áreas finalísticas com o fornecedor do sistema. Gerem e fornecem dados para políticas. Exemplo: DESIN/SGP e DIGID/SGP.
	Fornecedores	Mantêm a infraestrutura e desenvolvem soluções estruturantes. Podem influenciar decisões estratégicas. Exemplo: SERPRO.
Controle	Órgãos de Controle	Monitoram e auditam políticas e sistemas, exigindo transparência e eficiência. Exemplo: CGU, TCU.
	Sociedade	Pressiona por melhorias e monitoramento de políticas públicas. Exemplo: Sindicatos, cidadãos interessados.

Fonte: Elaboração própria. Parte superior do formulário

Prosseguindo, a análise dos **processos** identificou quatro grandes grupos, cujas complexidades tais quais as identificadas na análise dos atores são intensificadas pela coexistência do SIGEPE com outros sistemas estruturantes, o que gera sobreposições e incertezas na percepção dos entrevistados.

Além disso, há desafios na distinção entre aspectos técnicos e normativos, levando à confusão entre parametrizações do sistema e formulação de políticas. Essa falta de clareza impacta diretamente a priorização de demandas e a efetividade da governança, reforçando a necessidade de uma visão mais integrada e coordenada entre os diferentes atores e sistemas.

Os processos de comunicação visam garantir a fluidez das informações entre os atores, alinhando-os aos objetivos das políticas de pessoal e do SIGEPE. A análise mostrou que essa comunicação ocorre de forma informal, com foco na disseminação de informações para os órgãos do SIPEC e usuários, embora alguns canais também sejam utilizados para coordenação e alinhamento institucional. Entre os canais de políticas, o ConectaGente se destaca como um fórum mensal de interação entre órgãos do SIPEC, carecendo de maiores recursos e institucionalização para melhor explorar seu potencial. O Portal do Servidor tem função centralizadora, mas precisa de atualizações e melhor

“ Essa falta de clareza impacta diretamente a priorização de demandas e a efetividade da governança, reforçando a necessidade de uma visão mais integrada e coordenada entre os diferentes atores e sistemas. ”

gestão, sendo superado por portais das unidades setoriais e seccionais. As reuniões de acompanhamento são importantes para planejamento e alinhamento estratégico. Nos canais operacionais, o Plantão de Dúvidas oferece suporte técnico, mas necessita de maior divulgação. A Mensageria SIGEPE permite comu-

nicação direta com servidores, porém sofre com excesso de mensagens e baixa governança. O Comunica SIAPE, ofícios e e-mails são utilizados para comunicação técnica e operacional, garantindo alguma formalidade, mas carecem de integração e eficácia.

Os processos de manutenção e operação relacionam-se ao desenvolvimento e manutenção dos sistemas, à sua operação e à produção e uso de documentações e capacitações. Foram agrupados em três subprocessos: i) desenvolvimento e tecnologia, que inclui a utilização de padrões governamentais e a integração com o GOV. BR para segurança e a priorização de demandas; ii) operação do sistema, que, apesar da automação ter reduzido a carga das atividades operacionais das unidades de gestão de pessoas, ainda enfrenta desafios devido à fragmentação de plataformas; e iii) capacitação e documentação, que sofre com a defasagem e fragmentação dos cursos e manuais, necessitando de atualizações constantes para garantir a correta utilização dos sistemas.



Os processos de desenho de políticas destacam a importância de uma visão sistêmica, apoiada na visão do ciclo laboral, para integrar políticas de pessoal, planejamento estratégico e sistemas estruturantes, evitando a fragmentação e a desconexão com os objetivos gerais. A normatização é criticada pela falta de alinhamento entre a geração de normativos e a implementação sistêmica, gerando riscos administrativos e judiciais. O uso de dados e evidências tem crescido, com casos de sucesso como a política de cotas, mas ainda há desafios na geração e uso de dados para monitoramento e avaliação. A implementação de políticas requer envolvimento conjunto entre gestores de políticas e atores de tecnologia, com sugestões para fortalecer a visão sistêmica e garantir uma construção coordenada e integrada de políticas e sistemas.

Os processos de gestão buscam alinhamento estratégico com a alta gestão, definindo prioridades para o desenvolvimento dos sistemas estruturantes com base nas necessidades das políticas de pessoal e na capacidade de atender às demandas, visando uma evolução ordenada e eficiente. A governança está em aprimoramento com a criação de comitês estratégicos e executivos, mas enfrenta desafios como a centralização excessiva das decisões no órgão central e com a falta de envolvimento das unidades do SIPEC, gerando lacunas de comunicação e sobreposição de responsabilidades. O planejamento mostra maturidade na DESIN/SGP, com um *roadmap* anual e priorização de demandas, mas as áreas de negócio enfrentam dificuldades para planejar, resultando em inconsistências na execução

das políticas. Quanto aos recursos, o orçamento é centralizado na DTI/SSC/MGI, com financiamento via margem consignável de empréstimos, mas a escassez de mão de obra na DESIN/MGP e no SERPRO limitam o avanço do SIGEPE e a implementação de novas funcionalidades.

A análise do último elemento permitiu identificar os **resultados** do SIGEPE em dois eixos. No primeiro, apesar de não ter atingido seus objetivos iniciais, foram identificadas entregas de natureza ferramental e técnica, em que se percebe a inegável implementação de diversos módulos e funcionalidades, incluindo aqueles não previstos originalmente. Dentre estes últimos, incluem-se alguns que estão relacionados diretamente à sua influência em políticas de pessoal.

No segundo eixo destacam-se avanços como a automação de tarefas operacionais, que trouxe ganhos de eficiência ao reduzir a carga de trabalho manual, permitindo que gestores se dedicassem a atividades mais estratégicas. No entanto, o sistema ainda enfrenta desafios significativos, como a falta de integração total com sistemas legados, a incompletude de módulos e a fragmentação que exige o uso de múltiplas plataformas, reduzindo a eficácia mais ampla da automação. Além disso, a falta de planejamento para a geração de dados limita o monitoramento e a avaliação das políticas de pessoal. Apesar disso, iniciativas como a política de cotas demonstram resultados positivos quando há integração entre desenvolvimento tecnológico e gestão de políticas de pessoal.

Desafios e Perspectivas

Embora o SIGEPE tenha sido concebido como uma solução modernizadora para substituir o SIAPE, ele ainda não alcançou plenamente seus objetivos iniciais. O sistema continua a coexistir com sistemas legados e está mais voltado para a automação de tarefas operacionais do que para o apoio a políticas estratégicas de gestão de pessoal. Essa lacuna entre as intenções iniciais e os resultados obtidos até o momento sugere que o sistema permanece incompleto e limitado em sua capacidade de influenciar decisivamente as políticas públicas. No entanto, o sistema possui um grande potencial, e há um desejo entre diversos atores de que ele se torne um instrumento efetivo da ação pública, desde que sejam implementadas melhorias na governança, na integração entre desenvolvimento tecnológico e desenho de políticas, e na consolidação de uma plataforma mais homogênea e plenamente segura.

A análise destaca que o SIGEPE enfrenta desafios significativos em sua consolidação como um instrumento efetivo de ação pública, principalmente devido à falta de integração entre capacidades técnicas, institucionais e operacionais. A coexistência com outros sistemas estruturantes e a percepção de incompletude entre os usuários e gestores contribuem para uma visão mista do sistema: por um lado, ele é visto como uma tentativa de modernização; por outro, sua implementação parcial e a falta de funcionalidades plenamente integradas geram frustrações e desconfiças. Esses fatores impactam negativamente a eficácia

do SIGEPE na implementação de políticas públicas de pessoal, apesar de avanços como o SouGov, que são reconhecidos principalmente pelos atores mais próximos da tecnologia.

Tudo somado, é possível afirmar que, embora o SIGEPE tenha potencial, a pressão por resultados mais rápidos e a necessidade de maior alinhamento entre áreas de tecnologia e gestores de políticas são

desafios críticos para sua consolidação como principal plataforma de gestão de pessoas na APF.

O SIGEPE, em outras palavras, ainda não atingiu a maturidade necessária para ser considerado um instrumento pleno da ação pública, sendo necessário um esforço contínuo de integração, fortalecimento institucional e superação das barreiras entre tecnologia e desenho de políticas.

¹ Exemplos: parâmetros de folha de pagamento; demandas judiciais; e cadastro funcional (parcial).

² Exemplos: assentamento funcional digital; perícia médica administrativa por videoconferência; e, prova de vida digital.

³ Exemplos: frequência; gratificação por encargo de curso ou concurso; e, auxílio-moradia.

⁴ O Decreto Nº 10.715, de 8 de junho de 2021, instituiu como Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal os sistemas: SIAPE, SIAPENET, SIAPE SAÚDE, SIASS, SIGEPE e, frisa-se, outros que venham a ser disponibilizados pelo Órgão Central do SIPEC.

⁵ Para entender essa dinâmica, a análise da ação pública deve considerar o estudo da interação e articulação dos elementos do chamado **pentágono das políticas públicas**: atores, representações, instituições, processos e resultados. Os **atores** são os indivíduos ou grupos que participam da formulação e implementação das políticas, como políticos, burocratas e organizações da sociedade civil. As **representações** referem-se às ideias e valores que esses atores trazem para o debate, moldando como os problemas são percebidos e as soluções são propostas. As **instituições** são as regras e estruturas, formais e informais, que organizam a ação dos atores, como leis e agências governamentais. Os **processos** são as etapas pelas quais as políticas são criadas e implementadas, desde a identificação do problema até a avaliação dos resultados. Por fim, os **resultados** são os efeitos das políticas na sociedade, intencionais ou não, e são avaliados em termos de eficácia, equidade e sustentabilidade.

⁶ A coexistência e integração entre diversos sistemas dificulta, ou até mesmo inviabiliza, a identificação de qual sistema está sendo utilizado para implementação de uma política. De fato, muitas delas incorrem no uso de diversos sistemas.

⁷ Exemplo: instrução normativa e/ou alteração de parâmetros de sistema que visam apenas a atender uma mudança de percentual em determinada rubrica de folha de pagamento ou incluir determinada informação cadastral, são por vezes entendidas como políticas por alguns atores.

15. Do Assédio Institucional ao Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação na Administração Pública Brasileira

INÉDITO

Este texto trata do fenômeno do *assédio institucional* no setor público brasileiro, tal como definido teoricamente e fundamentado empiricamente no livro organizado por José Celso Cardoso Jr, Frederico Barbosa da Silva, Monique de Aguiar e Tatiana Sandim, **Assédio Institucional no Brasil: avanço do autoritarismo e desconstrução do Estado** (Brasília: Afipea, 2022). O fenômeno é estudado tanto como categoria sociológica e jurídica nova, quanto como processo histórico concreto por meio do qual princípios, valores e fundamentos reais da democracia e do republicanismo estiveram em dissolução no Brasil, desde o golpe de Estado aplicado contra a presidenta Dilma Rousseff em 2016, mas sobretudo durante o governo Bolsonaro entre 2019 e 2022.

Posteriormente à eleição direta que conferiu um terceiro mandato presidencial a Lula da Silva para o período entre 2023 e 2026, houve esforço institucional do governo federal no sentido de formular e

instituir um Plano de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal Direta, suas Autarquias e Fundações. Este, vem sendo colocado em prática por meio do Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024, da Portaria MGI nº 6.719/2024, que instituiu o Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal, e da Portaria conjunta MGI/CGU nº 79/2024, que estabeleceu o Comitê Gestor do Programa, com a finalidade de promover, apoiar e acompanhar a sua implementação.

O Assédio Institucional no Setor Público Federal Brasileiro

Para entender a essência e implicações públicas desse fenômeno perturbador da realidade política e institucional brasileira em anos recentes é necessário situá-lo num contexto mais largo, no qual as transformações institucionais do período entre 2016 e 2022 se caracterizaram por serem,

ao mesmo tempo: i) *abrangentes*, no sentido de que envolveram e afetaram praticamente todas as grandes e principais áreas de atuação governamental; ii) *profundas*, ao promoverem modificações paradigmáticas, e não apenas paramétricas, nos modos de funcionar das respectivas áreas; e iii) *velozes*, pois foram se processando em ritmo tal que setores oposicionistas e mesmo analistas especializados mal conseguiam acompanhar o sentido mais radical ou perverso das mudanças então em curso.

Adicionalmente, havia três movimentos discursivos por meio dos quais o assédio institucional se operacionalizava na prática: i) um *liberalismo econômico radical*, que preconizava a desconstrução das instituições públicas e acusava a ineficiência e o corporativismo da administração em nome do discurso da austeridade fiscal; ii) a *desconstrução deliberada das institucionalidades e das organizações públicas* por embaralhamento, fragmentação e ressignificação de competências institucionais, bem como a administração das instituições por atores que lhes eram oponentes ou que mantinham valores e discursos antagônicos a elas; e iii) a gramática da política como *guerra híbrida contra o inimigo*, a qual se caracterizava por uma lógica baseada na ideia de que a política se move pela presença de amigos e inimigos, sendo que os últimos devem ser isolados, derrotados e sua reputação (ou seja, sua legitimidade) destruída.

Todas essas características se explicam pelo *modus operandi* do governo Bolsonaro, a que estavam constrangidas as instituições republicanas e democráticas.

É somente em função disso que se pode entender a ousadia e o sucesso relativo do projeto liberal-autoritário em tentar implementar, sem maiores resistências ou desavenças, a sua agenda disruptiva, entendida em dupla chave de análise.

Em primeiro lugar, a agenda liberal-autoritária é disruptiva em relação à trajetória histórica de construção do Estado-social e das instituições brasileiras que se alinham com os preceitos da Constituição de 1988. Não cabiam até então projetos de desconstrução de direitos sociais, dos direitos transgeracionais ou difusos (onde se situam os direitos ao desenvolvimento sustentável e à proteção do meio ambiente), ou da agenda de reconhecimento e valorização de “grupos minoritários”. Em segundo lugar, a agenda liberal-autoritária é também disruptiva em relação ao futuro da democracia, ao rebaixar expectativas de participação social e de proteção das condições institucionais que são responsáveis por garantirem alguma redistribuição de renda, riqueza, poder e a própria qualidade de vida das comunidades.

Desta maneira, intimamente relacionado com os processos de reversão e inversão do Estado republicano e democrático de direito no país, o assédio institucional no setor público brasileiro surge como esse fenômeno novo e perturbador no cenário recente. Em outras palavras, para ser justo, é preciso dizer que ele já existia dentro do setor público, mas a novidade é que o assédio institucional ganhou *escala, método e funcionalidade* inusitadas com o advento do governo Bolsonaro.

Ele, então, passou a possuir uma vertente organizacional e outra moral, mas em ambos os casos, tratava-se da forma dominante de relacionamento entre distintas instâncias ou organizações hierárquicas em cada poder da União e nível da federação. E dentro de cada poder e nível federativo ou organizacional, entre chefias e subordinados, caracterizando, neste caso, o fenômeno típico do assédio moral, que obviamente não é exclusividade do setor público.

Com relação ao assédio moral tradicional (individual ou coletivo), este pode ser considerado uma prática originária e comum no setor privado, uma pressão (vale dizer: uma exploração) dos modelos organizacionais hierárquicos em busca por desempenho e produtividade máximos no ambiente de trabalho. A concorrência interpessoal, levada ao extremo pela ameaça permanente do desemprego ou do rebaixamento salarial, e a pressão por maiores indicadores de rentabilidade empresarial, são os principais motivadores desse tipo de assédio no setor privado.

No setor público, o *assédio institucional de expressão moral* também se caracteriza por ameaças físicas e psicológicas, cerceamentos, constrangimentos, desautorizações, desqualificações e perseguições, geralmente observadas entre chefes e subordinados (mas não só!) nas estruturas hierárquicas de determinadas organizações públicas, redundando em diversas formas de adoecimento pessoal, perda de capacidade laboral e, portanto, mau desempenho profissional no âmbito das res-

pectivas funções públicas.

Por sua vez, o *assédio institucional de natureza organizacional* caracteriza-se por um conjunto de discursos, falas e posicionamentos públicos, bem como imposições normativas e práticas administrativas, realizado ou emanado, direta ou indiretamente, por dirigentes e gestores públicos localizados em posições hierárquicas superiores. Esta prática implica em recorrentes ameaças, cerceamentos, constrangimentos, desautorizações, desqualificações e deslegitimações contra determinadas organizações públicas e suas missões institucionais e funções precípuas.

Em suma, o assédio institucional foi um recurso integrante, sistemático e regular das práticas cotidianas do governo Bolsonaro direcionadas à desconstrução do Estado. É neste sentido que ele pode ser considerado um *método de governo*, cuja escala ampliada de situações demonstra que o fenômeno deixou de ser algo esporádico ou acidental, como no passado, para se tornar algo patológico, uma prática intencional com objetivos claramente definidos, a saber: i) *desorganizar* – para reorientar pelo e para o mercado – a atuação estatal; ii) *deslegitimar* as políticas públicas sob a égide da CF-1988; e iii) por fim, mas não menos importante, *desqualificar* os próprios servidores públicos, mormente os estatutários, sob guarida do RJU criado na CF-1988.

O Plano de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal Direta, suas Autarquias e Fundações

Influenciado pelo debate público propiciado pelo livro sobre o assédio institucional ocorrido no Brasil durante o governo Bolsonaro e preocupado com a quantidade de casos e suas implicações psicológicas, laborais e sociais trazidas à lume ainda durante o governo de transição para o terceiro mandato presidencial de Lula da Silva, o governo federal, por meio do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), instituiu e coordenou um grupo de trabalho interministerial que se aprofundou sobre o tema e produziu o Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024.¹

O Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal foi resultado de cerca de seis meses de debates e reuniões do Grupo de Trabalho Interministerial criado em 2023, composto por 10 ministérios e coordenado pelo MGI. A iniciativa estabeleceu diretrizes para que os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal criem ou adaptem seus planos setoriais específicos de combate às práticas de assédio e discriminação. A Controladoria Geral da União (CGU) apoiará essa construção dos planos setoriais, utilizando seus sistemas de Ouvidoria e Corregedoria.

O Plano será executado por meio de uma Rede Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, composta por: Comitê Gestor do Plano Federal; Comitês Estaduais de Acompanhamento do Plano Federal; e órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. A atuação

em rede visa à cooperação e ao compartilhamento de experiências, à disseminação de boas práticas e à colaboração mútua, para a construção de ambientes de trabalho livres de assédio, discriminação e todo tipo de violência.

Os principais instrumentos de acompanhamento serão relatórios anuais enviados pelos órgãos e pelas entidades ao Comitê Gestor, contendo informações sobre o desenvolvimento das ações de seus planos específicos, além de reforço no monitoramento por painéis públicos dos dados de Ouvidoria e Corregedoria. O Comitê Gestor do Programa será composto por representantes do Ministério da Gestão, que o coordenará; e das pastas das Mulheres, dos Direitos Humanos e da Cidadania; Igualdade Racial; Educação; Saúde; Trabalho e Emprego; Justiça e Segurança Pública; Povos Indígenas; além da CGU e da Advocacia-Geral da União.

O Plano Federal estabelece diretrizes gerais e prevê que a sua implementação deverá começar pelos concursos públicos, os quais deverão contemplar as temáticas do assédio e da discriminação. No ato de posse, os novos servidores deverão dar ciência da existência e conteúdo do Plano, que fará parte dos processos permanentes de formação e capacitação ao longo de todo o ciclo laboral dos servidores e servidoras.

De acordo com o Decreto nº 12.122/2024, são diretrizes gerais do Plano: i) compromisso institucional; ii) universalidade; iii) acolhimento; iv) comunicação não violenta; v) integralização; vi) resolutividade; vii) confidencialidade; e viii) transversalidade.

Para concretizá-las, os objetivos específicos são os seguintes: i) desenvolver ações coordenadas; ii) fomentar a gestão humanizada nos espaços institucionais; iii) definir e estruturar instancias e espaços de acolhimento; iv) assegurar o sigilo dos dados pessoais da pessoa denunciante e a proteção contra retaliações; v) assegurar que os procedimentos administrativos correccionais não promovam a revitimização; vi) promover a integração entre os órgãos e entidades, centrais e descentralizados, da administração pública federal.

Os eixos centrais de atuação do Plano são a Prevenção, o Acolhimento, a Denúncia e as Instâncias Executoras. Trata-se, portanto, de fomentar a gestão humanizada nos espaços institucionais, sejam eles físicos ou virtuais, com escuta ativa, orientação e acompanhamento das pessoas afetadas, de modo a mitigar os riscos psicossociais da violência no trabalho. Ele também fortalece o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal, que conta com mais de 300 unidades distribuídas em diferentes órgãos e entidades, ao destacar a perspectiva desses espaços na vertente de ouvidoria interna.

Do ponto de vista da *prevenção*, servidores e dirigentes, ocupantes de cargos de

“ Os eixos centrais de atuação do Plano são a Prevenção, o Acolhimento, a Denúncia e as Instâncias Executoras. Trata-se, portanto, de fomentar a gestão humanizada nos espaços institucionais, sejam eles físicos ou virtuais, com escuta ativa, orientação e acompanhamento das pessoas afetadas, de modo a mitigar os riscos psicossociais da violência no trabalho. ”

liderança deverão participar periodicamente de formação complementar e específica. A capacitação promoverá o desenvolvimento de temas direcionados às rotinas de trabalho, dentre eles, como interromper situações de assédio e discriminação. Já no que se refere ao *acolhimento*, todas as unidades de gestão de pessoas, as ouvidorias, as Secretarias-Executivas das Comissões de Ética seto-

riais, as Assessorias de Participação Social e de Diversidade, as unidades do SIASS, dentre outras que existirem na instituição com a finalidade de prestar esclarecimentos e informações sobre o tema, deverão estar preparadas para acolher as pessoas afetadas, buscar soluções e orientá-las.

Em adição, o Plano Federal reforça que devem ser assegurados às pessoas denunciantes o sigilo dos dados pessoais e a proteção contra eventuais ações praticadas em retaliação. Também deve ser assegurado que os procedimentos administrativos correccionais não promovam a revitimização. Haverá atenção especial à proteção de grupos historicamente vulnerabilizados, como mulheres, pessoas negras, indígenas, idosas, pessoas com deficiência e pessoas LGBTQIA+.

Tudo somado, trata-se sem dúvida de um passo muito importante no sentido de

enfrentar e combater casos de assédio e discriminação no âmbito laboral do serviço público federal brasileiro. Não obstante, restam ainda grandes desafios à sua implementação e institucionalização como prática administrativa corrente no Brasil.

Do ponto de vista político, não bastam o apoio formal e o compromisso público de líderes e dirigentes nos diversos níveis da administração pública federal; é preciso que isso venha acompanhado de mudanças da própria cultura organizacional, no sentido de que as gestões sejam menos verticalizadas e mais horizontalizadas, menos formalistas e mais participativas e deliberativas, assentadas em formas de comunicação interna claras, acolhedoras e não violentas.

Já da perspectiva legal, será preciso esforço adicional aos normativos recém estabelecidos, no sentido de se revisarem, ajustarem e atualizarem as legislações vigentes, alinhando-as aos preceitos do Plano Federal de Prevenção e Enfrenta-

mento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal Direta, suas Autarquias e Fundações.

Em termos administrativos, será preciso um grande trabalho de criação e fortalecimento de capacidades organizacionais para que as entidades da administração pública federal possam dispor de infraestrutura e recursos (humanos, tecnológicos, orçamentários e comunicacionais) adequados e condizentes à implementação das condições próprias de prevenção, acolhimento, denúncia e tratamento dos casos de assédio e discriminação.

Por fim, mas não menos importante, cabe destacar, como desafio à implementação, a necessidade de se construir e consolidar a rede federal de governança pública do Plano, para o que será crucial a efetivação e legitimação política e administrativa do Comitê Gestor e Comitês Estaduais, com destaque aos trabalhos periódicos de monitoramento e avaliação dele decorrentes.

“ Do ponto de vista político, não bastam o apoio formal e o compromisso público de líderes e dirigentes nos diversos níveis da administração pública federal; é preciso que isso venha acompanhado de mudanças da própria cultura organizacional, no sentido de que as gestões sejam menos verticalizadas e mais horizontalizadas. ”

^[1] Posteriormente ao Decreto, foram publicadas duas portarias que visam dar concretude ao Plano. A Portaria MGI nº 6.719/2024 instituiu o Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal. Já a Portaria conjunta MGI/CGU nº 79/2024 estabeleceu o Comitê Gestor do Programa, com a finalidade de promover, apoiar e acompanhar a sua implementação.

TEMPORADA 05

Modernização Administrativa e Democracia

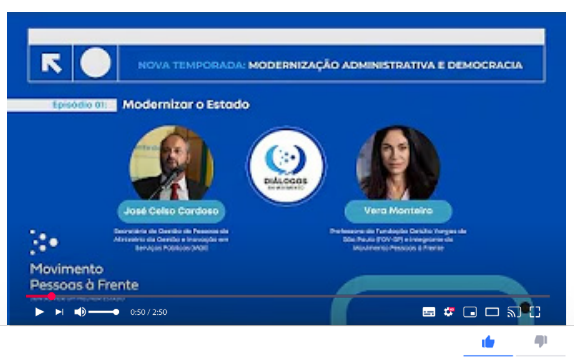
Inscreva-se e ative as notificações



A 5ª temporada do podcast Diálogos em Movimento, uma produção do Movimento Pessoas à Frente, mergulha em reflexões fundamentais sobre como transformar o Estado brasileiro com mais eficiência, inclusão, transparência e segurança jurídica — sem abrir mão dos princípios democráticos.

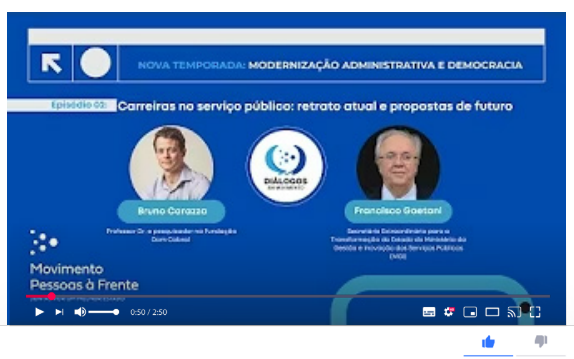
Ouçá e acompanhe os episódios para entender como transformar o Estado brasileiro com mais diálogo, conhecimento e participação!

Com episódios em formato de bate-papo e a presença de especialistas renomados, o podcast discute temas urgentes e complexos da gestão pública. Confira os destaques:



Episódio 1 — Modernizar o Estado

Como tornar o Estado mais eficiente, acessível e transparente? **José Celso Cardoso** (MGI) e **Vera Monteiro** (FGV-SP) discutem os caminhos para conectar inovação, gestão pública e democracia. Um episódio que abre a temporada com olhar estratégico e transformador.



Episódio 2 — Carreiras no Serviço Público: Retrato Atual e Propostas de Futuro

Mais de 100 carreiras federais e estruturas fragmentadas: como isso afeta a gestão? **Francisco Gaetani** (MGI) e **Bruno Carazza** (Fundação Dom Cabral) discutem a evolução das carreiras públicas, desigualdades salariais e propostas para modernizar e simplificar a estrutura do funcionalismo.





Episódio 3 — Desempenho e Dimensionamento da Força de Trabalho

Você já pensou por que é importante avaliar o desempenho no setor público? Neste episódio, **Cibele Franzese** (FGV EAESP) e **Rudinei Marques** (CGU e Fonacate) discutem a importância da avaliação de desempenho e do dimensionamento da força de trabalho para qualificar a entrega dos serviços públicos. O PGD — Programa de Gestão de Desempenho — é apresentado como ferramenta estratégica para conectar pessoas, processos e resultados.



Episódio 4 — Estado Moderno é Estado Diverso

Como garantir que o Estado reflita a diversidade do Brasil? **Cida Chagas** (MGI) e **Zelma Madeira** (Secretaria de Igualdade Racial do CE) debatem os desafios e as estratégias para ampliar a representatividade de grupos sub-representados na administração pública, como mulheres negras e pessoas com deficiência.



Episódio 5 — Transparência de Dados e Modernização da Gestão

Você conhece o perfil das lideranças públicas do seu estado ou município? Neste episódio, **Hayée Svab** (Open Knowledge Brasil) e **Felix Lopez** (Ipea) exploram como a transparência e a padronização dos dados sobre servidores são fundamentais para fortalecer a gestão de pessoas e ampliar a capacidade de atuação do Estado.



Episódio 7 — Segurança Jurídica e Fortalecimento da Democracia

Como garantir segurança jurídica para quem atua na gestão pública? **Daiesse Jaala** (TCM-SP e AGU) e **Rafael Viegas** (Enap) encerram a temporada discutindo os riscos de insegurança jurídica para gestores públicos e como a modernização das regras e práticas pode proteger quem age com boa-fé.



Notas Biográficas

Ana Paula Sampaio Volpe - Mestre (2006) e bacharel (2003) em Ciência Política pela Universidade de Brasília (UnB). É Analista em Ciência e Tecnologia desde 2013. Atualmente, é chefe de Divisão de Planejamento da Força de Trabalho da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI). Sua experiência inclui pesquisa e divulgação científica, gestão estratégica de pessoas, plano de dados abertos, análise e avaliação de políticas públicas.

André Luiz Marques Serrano - Professor do Departamento de Engenharia de Produção e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília (UnB). Doutor em Economia pela UnB (2012), mestre em Economia pela mesma instituição (2008) e graduado em Matemática pela UnB (2000). Líder do Laboratório Projectum/EPR, dedica-se à pesquisa em Métodos e Modelos Matemáticos, Econométricos e Estatísticos, com ênfase em Análise Multivariada de Dados, Séries Temporais e Análise Envoltória de Dados.

Andrea Maria Rampani é chefe de Divisão de Governança em Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, especialista em gestão de pessoas pela Universidade de São Paulo e servidora pública desde 1996. Bárbara Cunha de Carvalho - é servidora integrante da Divisão de Governança em Desenvolvimento de Pessoas do

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Pós-Graduada em Psicologia Organizacional e servidora pública do Ministério da Saúde desde 2014. Link do currículo: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/barbara-carvalho-1976622>

Bruna Stamm de Barros Barreto - Mestranda em Administração pela Universidade de Brasília (UnB) e pesquisadora do Grupo Projectum. Atua no desenvolvimento de metodologias aplicadas à gestão pública, com foco em dimensionamento da capacidade produtiva.

Carolina Diniz Ventin - é Administradora - atua na Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas. Mestrado em Administração Pública pela Universidade de Brasília (2016), MBA em Gestão de Projetos e Graduação em Administração. Certificação de Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP)® do PMI, Certificação de ScrumMaster® (CSM), Expert em Canvas de Projeto (CEC) e em facilitação de Canvas (CFC), Especialista em Gestão por Processos (BPM) e cursando graduação em Gestão de TI. Experiência em: Gestão Estratégica de Pessoas, elaboração de políticas públicas de Gestão de Pessoas, Governança, Planejamento Estratégico, Gestão de Projetos e de Riscos, elaboração do Relatório de Gestão da PR, assessoramento da alta gestão, Secretaria-Executiva do Comitê de Governança Digital da PR e Subcomitê de Gestão de Riscos,

Transparência, Controle e Integridade do MPO. Currículo- SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/carolina-ventin-15953421>

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 e Currículo e Oportunidades. Currículo - SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/carolina-oliveira-1406755>

Claudio Silva da Costa - Graduado em Tecnólogo em Processamento de Dados e mestre em Agronegócio pela Universidade de Brasília (UnB). Pós-graduado em Gerenciamento de Projetos pela ESAB. Atualmente, é técnico judiciário no Tribunal Superior do Trabalho (TST), com experiência em desenvolvimento de sistemas em Java, Angular, Oracle e PostgreSQL. Atua também na manutenção de sistemas legados em JBoss Seam.

Cleide Muniz Soares Braz - Coordenadora-Geral de Projetos e Modernização de Pessoal da DGP/SSC/MGI. Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Euroamericano de Brasília - UNIEURO, com Especialização em Gestão com Ênfase em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas -FGV (em andamento). Servidora Pública Federal há 15 anos, possui ampla experiência na área de Gestão de Pessoas, onde construiu sua

trajetória profissional desde o início da carreira. Liderou o Projeto de Centralização e Especialização dos Processos de Gestão de Pessoas. Atualmente, exerce o cargo de Coordenadora-Geral de Projetos e Modernização de Pessoal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Currículo-SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/cleide-braz-191765450>

Daniel Pires de Castro - Pós-graduado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (FGV) e Gestão Pública (ENAP), além de graduado em Administração pelo UniCEUB, atua na Administração Pública Federal desde 2010. Iniciou sua trajetória no Ministério do Trabalho e Emprego como Administrador efetivo, onde contribuiu para a implementação e aprimoramento de Políticas Públicas essenciais, como o Seguro-Desemprego e o Seguro Desemprego do Pescador Artesanal. Desde 2015, dedica-se ao desenvolvimento de políticas estratégicas de gestão de pessoas, focando na otimização de processos e na promoção da eficiência organizacional. Possui ampla experiência em cargos de liderança, tendo atuado como Chefe de Serviço de Movimentação de Pessoal (MTE), Coordenador de Legislação de Pessoal Substituto (MTE), Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas Substituto (MTE), Coordenador de Provimento e Dimensionamento (ME) e Coordenador-Geral de Desenvolvimento e Movimentação de Pessoal (MGI). Currículo - SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/daniel-castro-14594827>

Daniel Schlottfeldt Brandão - Graduado em Administração pela Universidade de

Brasília (2016) e pesquisador do Grupo Projectum. Possui experiência em Gestão de Pessoas, Inovação e Administração Pública.

Débora Ficher Furloni - Analista Técnico de Políticas Sociais, graduada em Ciências Sociais pela USP e especialista em Políticas Públicas para a Igualdade na América Latina pela CLACSO. Durante 11 anos, atuou em favor dos povos indígenas e comunidades tradicionais no âmbito do Governo Federal. Apaixonada pelo coletivo, busca contribuir para a construção de um serviço público mais eficaz, inovador e harmônico com o propósito de refletir na eficiência e alcance das políticas públicas ofertadas à população. Paulistana emocionada, não perde um samba, bailarina que ainda sonha dançar Esmeralda e frequentadora assídua de estádio de futebol.

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.

Diego Tannús Dórea é especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Brasília (IFB) e graduado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Com mais de cinco anos de experiência em planejamento e

dimensionamento da força de trabalho na Secretaria de Gestão de Pessoas, órgão central do Governo Federal. Atualmente, é Coordenador de Planejamento da Força de Trabalho no Ministério da Gestão e da Inovação (MGI). Possui sólida experiência em Gestão Estratégica, Gestão de Projetos e metodologias ágeis.

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>

Elisa Midori Okamura - Coordenadora de Projetos da Coordenação-Geral de Arquitetura de Carreiras - CGCAR, do Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas - DECAR/SGP. Psicóloga e Administradora, com especialização em Planejamento e Administração de Recursos Humanos e em Gestão Pública. Currículo - SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/elisaokamura-11540440>

Francismara Alves de Oliveira Lima - Servidora do Ministério da Educação, desde 2005, atuou em secretarias finalísticas na concepção estratégica e execução de políticas e programas de educação, ocupando cargos de confiança. No exercício das funções, realizava a tramitação processual, previsão e execução

orçamentária e financeira, planejamento estratégico e procedimentos necessários à consecução dos objetivos. Durante 14 meses, cedida ao IFB, atuou como Diretora de Administração e Planejamento, conduzindo as licitações e contratos, gestão de pessoas, recursos logísticos e patrimônio, com planejamento, execução, monitoramento e avaliação de ações. Cedida ao Ministério do Turismo, exerceu a Coordenação Geral de Recursos Logísticos, cuidando das licitações e contratos, gestão de pessoas, recursos logísticos e patrimônio. Atuou como Coordenadora no Programa Nacional do Livro e do Material Didático, conduzindo processos de avaliação pedagógica de livros didáticos e literários da Educação Básica. Atualmente é técnica da Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal.

Fernando André Santana de Souza - Coordenador-Geral de Movimentação de Pessoal, Analista em Ciência e Tecnologia Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (2009), Pós-graduado em Gestão Pública (2011) e Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial -MADE/UNESA (2016). Atuou até outubro de 2018 no Instituto Nacional de Câncer (INCA), na Coordenação de Gestão de Pessoas na realização de Concursos Públicos, Estudos de Dimensionamento da Força de Trabalho e no Plano de Governança de Gestão de Pessoas do Instituto. No órgão Central do SIPEC, atuou como Coordenador Geral de Planejamento da Força de Trabalho, na criação e institucionalização do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho.

Guilherme Dantas Bispo - Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica (PPGEE) da Universidade de Brasília (UnB), com pesquisa em Sistemas Distribuídos e Redes de Comunicação. Mestre em Ciência de Dados pela UnB, pós-graduado em Produção de Software pela UFLA e graduado em Ciência da Computação pela UCB. Servidor público no Tribunal Superior do Trabalho (TST), atua como arquiteto de softwares e pesquisador no Grupo Projectum, com experiência em desenvolvimento DevOps, liderança de equipes e arquitetura de sistemas.

Isabela Maria Lisboa Blumm - Mestre em Políticas Públicas pela Universidade de Oxford, Especialista em Avaliação em Saúde pela Fiocruz e Socióloga pela Universidade de Brasília. Bolsista da Managing Global Governance Academy 2022, do Instituto Alemão de Desenvolvimento e Sustentabilidade. Analista de políticas sociais com mais de 12 anos de experiência no setor público, no Brasil e na Inglaterra. É apaixonada por políticas públicas e inovação, de forma humanizada. Louca por viagens, história, jogos de tabuleiro e artes.

Joicy Mirelly de Souza Matos é Chefe de Divisão de Gestão de Documentos da Coordenação-Geral Administração, Atendimento e Documentação da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Graduada em Gestão Pública e Pós-Graduada na área de Gestão Estratégica. Currículo - SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/joicymatos-165116884>

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.

Júlia Cassia dos Santos Silvério – Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), com ênfase em Gestão de Pessoas. Graduada em Administração pela UnB (2014) e pós-graduada em Gestão de Projetos pela Esalq/USP. Atualmente, cursa especialização em People Analytics e atua como pesquisadora na UnB. Sua experiência inclui temas como produtividade, gestão estratégica de pessoas, setor público e inserção estratégica.

Keilly Cristina Ferreira Ribeiro é servidora pública federal há 15 anos, graduada em Administração pela Universidade de Brasília e especialista em Gestão Pública. Possui experiência na área de gestão de pessoas do serviço público federal e atua na Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal da Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Currículo no SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/keilly-ribeiro-117356202>

Laila Evangelista de Lima Reis - Coordenadora-Geral de Legislação e Demandas Judiciais de Pessoal da DGP/SSC/MGI. Servidora Pública Federal ocupante do cargo efetivo de Analista Técnico-Administrativo desde 2014, Bacharel em Administração de Empresas e Pós-graduada em Gestão Pública. Atua desde o início da carreira na área de Gestão de Pessoas,

especificamente na área de Legislação de Pessoal, estando desde 2021 no cargo de Coordenadora-Geral de Legislação e Demandas Judiciais de Pessoal da Diretoria de Gestão de Pessoas SSC/DGP, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Currículo - SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/laila-reis-157520420>

Laís Campos de Carvalho Campos - Pós-graduada em Digital Business e graduada em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Pesquisadora do Grupo Projectum, dedica-se ao desenvolvimento de metodologias para a gestão pública. Possui experiência em projetos de melhoria da produtividade operacional, dimensionamento da força de trabalho, gestão de desempenho, liderança e gestão por competências. Atua como gerente de projetos e consultora organizacional, com foco em gestão de pessoas no setor público.

Larissa de Faro Valverde - Dentista pela Universidade Federal da Bahia, integra a carreira de Analista Técnica de Políticas Sociais desde 2013. Tem experiência em gestão e planejamento em saúde. Especialista em Avaliação em Saúde pela Fiocruz e Mestre em Saúde Coletiva pela Universidade Estadual de Feira de Santana, nos últimos anos foi inspirada pelo LA-BORA! gov a fazer a diferença em seu ambiente de trabalho, buscando implementar práticas e ferramentas de gestão para simplificar e melhorar as relações e os processos de trabalho, tornando-os mais leves e eficientes. Acredita nas pessoas e na diversidade, pois é o que dá graça ao mundo. Adora sorrir, comer, estar com a família, entre amigos e celebrar, pois sempre há motivos.

Lorena Fonseca de Medeiros Ferreira

é bacharel em Ciência Política pela Universidade de Brasília (UnB) e Mestre em 'Economic Development' pela London School of Economics and Political Science - LSE (2008), é Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental desde 2004, com experiência em gestão de diversos programas finalísticos. Foi coordenadora-geral do Programa Bolsa Família por 4 anos (2010-2013), do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura familiar entre 2008-2010, e atuou na fundação do Programa Universidade para Todos (2004 - 2006). Atuou também na avaliação de diversos programas sociais e previdenciários e na formulação de medidas de melhoria, enquanto assessora do Gabinete do Ministro do Planejamento (2015-2018) e membro do Comitê de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas – CMAP. Ainda no setor previdenciário, integrou a diretoria do INSS (2019-2021), como gestora da pasta de gestão estratégica e inovação e foi coordenadora de controle de benefícios previdenciários do Regime Próprio, no Ministério da Economia (2021-2022). Atuou também em atividades de negociação de pautas e projetos prioritários do governo federal, como Assessora Parlamentar, no Ministério do Planejamento (2013-2015) e na Presidência da República (2022), e como Diretora de Articulação, no Gabinete da Presidência, em 2023. Atualmente integra o time da SGP, como coordenadora geral de planejamento da força de trabalho, responsável por liderar a disseminação da metodologia do DFT para toda a administração federal.

Luana Silveira de Faria

- Fundadora e líder do LA-BORA! Gov - Psicóloga, Analista de Políticas Sociais e Coordenadora-Geral do LA-BORA! gov, no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Advisor (Conselheira) na MIT (Governance Innovation Initiative). Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados (Enap). Professora da EVG, ESINT/ABIN, Enap, TST, TRT e ESMPU. Danida Fellow (Agência Dinamarquesa para o Desenvolvimento Internacional). Nudging & behavioural insights, pela iNudgeyou, Dinamarca. Mentora do Programa LideraGov. Membro do Conselho GestGov. Membro do Comitê Consultivo do Programa Líderes que Transformam (CLqT) da Enap. Vencedora do Prêmio Espírito Público 2021 (principal premiação da sociedade civil, patrocinada pela Fundação Lemann, Instituto humanize e República.org). Seu objetivo é desenhar experiências que façam sentido para as pessoas e as engajem no propósito de gerar valor público.

Lucas Soares Caldas

- Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB), com pesquisa focada em dilemas sociais, cooperação e teoria dos jogos. Pesquisador do Grupo Projectum e do Laboratório de Psicologia Social (Influência) da UnB. Atuou como gerente de projetos e coordenador de equipes em projetos de dimensionamento da força de trabalho. Sua carreira acadêmica concentra-se em economia comportamental, dilemas sociais, modelagem estatística, psicometria e dimensionamento da força de trabalho, com experiência em cognição social, persuasão, comportamento pró-social e psicologia ambiental.

Lucíola Maurício de Arruda é graduada em Administração de Empresas e Administração Pública pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Especialista em Cultura, Gestão e Bem-Estar Organizacional pelo Instituto de Psicologia da UnB. Auditora Federal de Finanças e Controle da Secretaria do Tesouro Nacional (STN). Na STN foi Gerente de Recursos Humanos. Na Escola de Administração Fazendária (ESAF) foi Diretora de Educação. No Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) foi Coordenadora-Geral de Desenvolvimento Institucional. No Ministério da Economia foi Diretora de Gestão de Pessoas. Atualmente é Diretora de Gestão de Pessoas da Secretaria de Serviços Compartilhados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Currículo - SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/luciola-arruda-13448847>

Luis Henrique Almeida de Oliveira - Free-LA! do LA-BORA!gov é o editor de áudio do nosso podcast! Servidor Público Federal, mestrando em Media Arts na Universidade do Minho (Portugal), um polinizador e desenvolvedor de parcerias. Luis também contribui com SaracuraTheFilm como Associate Producer.

Luiz Eduardo Lemos da Conceição - Graduado em Odontologia pela Universidade de Brasília e Especialização em Gestão Pública pela Escola Nacional de Administração Pública. É Mestre em Educação pela Universidade de Brasília, com habilitação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Profissional e Tecnológica.

Profissionalmente, é servidor efetivo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), onde ocupa o cargo de Especialista em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais. Atualmente exerce a função comissionada de Coordenador-Geral de Pagamento e Acompanhamento Funcional do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Currículo - SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/luiz-conceicao-15357914>

Mara Clélia Brito Alves - Agente Administrativo/ Assessora Técnica, Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal, Departamento de Provimento e Movimentação de Pessoal, Secretaria de Gestão de Pessoas, é mulher, mãe, avó, servidora pública, tem 59 anos, trabalha no MGI, possui formação em direito e especialização em gestão de Pessoas, atua na movimentação de pessoas e tem preferência pela participação em projetos e políticas públicas que reflitam o valor das pessoas servidoras públicas.

Marcelli Kanyode Queiroz - Coordenadora-Geral de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida da DGP/SSC/MGI, Bacharel em Nutrição pelo Centro Universitário de Brasília – Uniceub com Especialização em Liderança e Inovação pela Fundação Getúlio Vargas – FGV (em andamento). Profissionalmente, é servidora efetiva do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, onde ocupa o cargo de agente administrativo, desde 2010, nas áreas de Gestão de Pessoas e Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração. Atualmente exerce a função comissionada de

Coordenadora-Geral de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Currículo no SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/marcelli-queiroz-106806>

Marco Aurélio Alves da Cruz – Servidor Público, Analista de Planejamento e Orçamento, atuando como Diretor da DECIPEX/SGP/MGI desde 2020. Entre 2018 e 2020 esteve à frente da gestão do Projeto SIGEPE e, entre 2012 e 2016 atuou na instituição e estruturação da FUNPRESP-EXE, tendo exercido o cargo de Gerente de TI. Anteriormente, atuou como Gerente de TI, líder de projetos e analista de sistemas em empresas públicas e privadas. É Mestre em Governança e Desenvolvimento pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com Especialização em Desenvolvimento Gerencial pela Faculdade de Administração e Economia (FAE Business School) e com Graduação em Informática pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/marco-cruz-98762380>

Marco Aurélio da Silva - Mestrando em Informática pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, especialista em Engenharia de Software pela UNESA, Especialista em Redes de computadores pela Universidade Federal de Lavras, Bacharel em Análise de Sistemas pela UNESA, servidor público como analista técnico administrativo do MGI desde 2016, atualmente integra a equipe da Coordenação Geral de Pagamentos na SGP/DECIPEX.

Maria Martha Lauande - Marthinha é Analista de Políticas Sociais, formada em Serviço Social pela Universidade de Brasília. Entrou no serviço público em 2013 e se dedicou por sete anos ao desenvolvimento de políticas públicas de saúde para populações em situação de vulnerabilidade. Tem experiência com educação popular, gestão participativa e governança de redes. Está há três anos no LA-BORA! gov contribuindo para a transformação de um serviço público mais inovador! Apaixonada por ações expansivas e de impacto, acredita em processos de trabalho dinâmicos, fluidos e integrados. Defende a diversidade e a inclusão no dia a dia e compartilha criatividade e afeto em todas suas tarefas.

Mariana Lopes de Araújo - Doutora em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), com ênfase em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas. Pesquisadora do Grupo Projectum, atua no desenvolvimento de metodologias aplicadas à gestão pública. Possui experiência em projetos relacionados à produtividade operacional, dimensionamento da força de trabalho, gestão de desempenho, liderança e gestão por competências. Atualmente, atua como gerente de projetos e consultora organizacional, com foco em gestão de pessoas no setor público.

Mirian Lucia Bittencourt - Cientista de Dados, Especialista em Indicadores Estratégicos de RH e Diretor 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. Atua também como membra voluntária na Rede Governança Brasil e como Coordenadora do GT de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas junto ao movimento Movimento Pessoas à Frente.

Pedro Paulo Murce Menezes - Professor do Departamento de Administração e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB). Doutor (2007), mestre (2002) e graduado (1999) em Psicologia pela UnB. Coordenador do Grupo Projectum, desenvolve pesquisas interdisciplinares e aplicadas em gestão organizacional e de pessoas para os setores público e privado. Um dos responsáveis pelo desenvolvimento do Sistema de Dimensionamento de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, atua na criação de modelos, métodos e tecnologias científicas para a gestão de pessoas.

Priscila de Figueiredo Aquino Cardoso é 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 2009. Currículo - SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/priscila-cardoso-14952792>

Priscila de Oliveira é chefe de Divisão de Gestão de Desempenho de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, mestre em gestão de políticas públicas pela Universidade Federal do Tocantins, doutoranda em ciências empresariais e sociais.

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>

Roney Brum é Administrador e atua na Coordenação Geral de Movimentação de Pessoal da Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoal da SGP do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Graduado em Administração e pós-graduado em Ciência de Dados (Big Data Processing and Analytics), possui uma trajetória profissional marcada por extensa experiência na Análise de Dados de Pessoal.

Se destaca como facilitador na compreensão de informações, utilizando técnicas de storytelling de dados para torná-los mais acessíveis e significativos. Além disso, tem se empenhado na criação e implementação de automações que aprimoram a eficiência das atividades rotineiras, sempre com o objetivo de contribuir para a melhoria dos processos e serviços públicos.

Rogério Mendes Meneguim - Cargo e/ou área de atuação: Coordenador-Geral de Engenharia de Dados e Segurança da Informação, da Diretoria de Governança e Inteligência de Dados da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Economista de formação e informata de coração. Pós-graduado em TI pela PUC Brasília, Fipecafe-USP e FINATEC-UNB. Currículo - SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/rogerio-meneguim-17245777>

Rudson Pereira Costa da Silva - Coordenador-Geral de Controle e Atendimento de Pessoal da DGP/SSC/MGI. Com mais de 13 anos de experiência no serviço público, atuando sempre em Gestão de Pessoas. Liderou o projeto de implantação da Central de Atendimento de Pessoal - CAPE. Atualmente é Coordenador-Geral de Controle e Atendimento de Pessoal da Diretoria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Serviços Compartilhados do MGI. Currículo - SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/rudsonsilva-19470806>

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, mestre 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>

Sérgio Henrique Moreira Cunha - Administrador, servidor público federal do poder executivo, desde 2014, estável, Coordenador-Geral, Coordenador de Administração de Pessoal, Chefe de divisão de pessoal, Gerente de recursos humanos. Possuo Nível Superior em Administração, e especialização em Administração Pública, Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público e especialista em Departamento de pessoal e legislação trabalhista, e atualmente cursando especialização em Gestão de Tecnologia da Informação, atuando desde 2006 na área de Gestão de Pessoas. Minhas principais aptidões são: Conhecimento avançado no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos-SIAPE, Conhecimento da Lei nº 8.112/90 e correlatas, análise de carreiras, avaliação de desempenho, progressão funcional, direitos, benefícios, afastamentos, férias e frequência de servidores, relacionamento interpessoal, logística de pessoas e gestão de serviços de TI. Currículo - SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/dadoinexistente-1475683>

Silmara Ribeiro dos Santos é 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>

Simone Ramos - é Analista de Projetos da República.org e integrante da Secretaria Executiva do Movimento Pessoas à Frente, é graduada em Serviço Social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e pós-graduada em Gestão e Administração Pública pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Sua trajetória profissional inclui ampla experiência em projetos intersetoriais e políticas públicas, com destaque para sua atuação como coordenadora de projetos especiais na Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro, onde liderou o desenvolvimento e a gestão de iniciativas estratégicas. Além disso, possui sólida experiência no assessoramento ao legislativo municipal e no terceiro setor, com foco em captação de recursos e fortalecimento de parcerias institucionais.

Talitha Pedrosa é servidora federal idealizadora e líder do Núcleo de Governança da Rede de Gestão de Pessoas do Sipep (CONECTAGENTE), 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.

Thayná Cristina Fontes Marinho Permigiani é Assistente Técnico-Administrativo da Coordenação-Geral Administração, Atendimento e Documentação da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Graduada em Direito. Currículo - SouGov.br: <https://curriculo.sougov.economia.gov.br/thayna-marinho-4651212976>

Valdevino Siqueira Campos Neto é Pesquisador Tecnologista do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e atualmente Coordenador-Geral de Transformação Digital em Gestão de Pessoas da SGP/MGI, Especialista em Engenharia de Software pela Unicamp e Bacharel em Computação.

Vitor César Vaneti - Pós-graduado em Data Science e Analytics pela ESALQ-USP e Bacharel em Ciências Sociais pela FFLCH-USP, atua há quase 20 anos com processamento e análise dos mais variados indicadores sociais e econômicos. Atualmente é Assessor do Gabinete da SGP/MGI e Editor da RGPE-Revista Gestão de Pessoas em Evidência, da mesma instituição.

A woman with long, curly hair is smiling broadly, looking off to the side. She is wearing a dark blazer over a light-colored top and a necklace with small, round pendants. The entire image is overlaid with a semi-transparent purple filter.

Gestão de Pessoas em Ação
Cuidando do Servidor Público

Gestão de Pessoas em Ação

