

Gestão de Pessoas em Ação







Gestão de Pessoas em Ação

Volume 4 - Outubro 2025

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO
BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

Gestão de Pessoas em Ação

Volume 4 – Outubro 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 de Gestão de Pessoas

Frederico de Moraes Andrade Coutinho – Secretário - Adjunto de Gestão de Pessoas

Regina Coeli Moreira Camargos – Diretora de Programa

Diretoria de Provedimento 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 Aurélio Alves da Cruz – Diretor

Diretoria de Governança de Inteligência de Dados

Mirian Lúcia Bittencourt Guimarães

Colaboraram com esta Edição:

Alexandre Gomide – Diretor de altos estudos da Escola Nacional de Administração Pública.

Andrea Maria Rampani – Chefe de Divisão de Governança em Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Antonio Fiuza de Sousa Landim – Analista de Tecnologia da Informação, Diretor de Soluções Digitais, da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos.

Carine Santos Couto – Especialista em Desenvolvimento de Sistemas, atua na equipe SouGov.br

Delciene Pereira – Atualmente é Coordenadora-geral de Arquitetura de Carreiras na SGP/MGI

Douglas Andrade da Silva – Servidor público federal do MGI e foi diretor de carreiras e desenvolvimento de pessoas da secretaria de gestão de pessoas do MGI.

Eduardo Almas – Diretor de Carreiras de Desenvolvimento da Secretaria de Gestão de Pessoas do MGI.

Elisa Volker dos Santos – Tecnologista, Coordenadora de Portfólio de Projetos, Planejamento e Riscos

Janice Oliveira Godinho – Especialista em Desenvolvimento de Sistemas, atua na equipe de requisitos do SouGov.br

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

Leandro Del Grande Cláudio – Analista Técnico de Políticas Sociais na Coordenação-Geral de Ciência de Dados (CGDados/DAE/ENAP).

Mirian Lúcia Bittencourt Guimarães – Diretora de Governança de Inteligência de Dados

Pedro Masson – Coordenador-Geral de Ciência de Dados da Diretoria de Altos Estudos da Enap.

Queila Cândida Ferreira Moraes – Servidora pública federal e atualmente é Coordenadora-Geral de Concursos e Provedimento de Pessoal da SGP/MGI

Rafael Vieira Fernandes de Castro – Servidor público da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia há mais de 15 anos

Regina Coeli Camargos – Diretora de Programa da Secretaria de Gestão de Pessoas do MGI

Renata Florez Rocha – Chefe da Divisão de Soluções Digitais de Carreiras e de Desenvolvimento de Pessoa, da Diretoria de Soluções Digitais, da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos.

Rosicleide Ramos Alves – Criadora do PodConcurseiro, voltado à democratização do acesso aos concursos públicos

Talitha Pedrosa – Servidora federal idealizadora e líder do Núcleo de Governança da Rede de Gestão de Pessoas do Sipec (CONECTAGENTE)

Tatiana Neves da Silveira Pinto – Coordenadora de Projeto na Secretaria-Executiva no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Vanessa Montiel Ventura – Tecnologista-Pesquisadora, Coordenadora-Geral de Planejamento e Projetos Especiais, da Diretoria de Soluções Digitais, da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos

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

Gestão de pessoas em ação / Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Secretaria de Gestão de Pessoas. -- v.4 (out. 2025). Brasília: Secretaria de Gestão de Pessoas/MGI, 2025.

v.: il.

Irregular.

1. Gestão de pessoas. 2. Reforma administrativa. 3. Administração de pessoal (serviço público). 4. Concurso público nacional unificado – Inovação. 5. Servidor público – Eficiência. 6. Administração pública – Gestão estratégica. I. Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

CDU - 658.3 (05)

Sumário

Apresentação SIPEC e gestão de pessoas: 55 anos de reformas administrativas no Brasil	06
1. Transformação do Estado para a cidadania e o desenvolvimento nacional	08
2. A transformação do Estado pela gestão de pessoas no governo Lula III	11
3. Neoweberianismo e Neoestruturalismo na gestão de pessoas no Brasil: Parte 1	19
4. Neoweberianismo e Neoestruturalismo na gestão de pessoas no Brasil: Parte 2	22
5. Neoweberianismo e Neoestruturalismo na gestão de pessoas no Brasil: Parte 3	26
6. O futuro do CPNU: inovação e transformação do Estado no Brasil	30
7. O CPNU e a sua incrível fábrica de inovações	37
8. Chuva de evidências justifica recomposição de vagas do RJU com reestruturação administrativa em âmbito federal no Brasil desde 2023	42
9. Representatividade racial no serviço público: quando o Estado se parece com o Brasil, as políticas públicas funcionam melhor	47
10. Transformação digital em gestão de pessoas: planejamento e governança dos sistemas estruturantes de pessoal na administração pública federal	52
11. Transformação digital em gestão de pessoas: perfil profissiográfico e alocação de servidores públicos na APF por meio do SIGEPE Oportunidades.	58
12. Transformação digital em gestão de pessoas: a gratificação por encargo de curso ou concurso (GECC) no caminho da governança e da transparência ativa	66
13. O mito da remuneração por produtividade no setor público	70
14. Reformando o futuro à moda do passado	79
15. Desafios da formação e sucessão de lideranças públicas no Brasil	82
16. Ouvir para governar melhor: o que <i>surveys</i> com servidores nos revelam sobre a administração pública brasileira	86

Apresentação:

Sipec e Gestão de Pessoas: 55 anos de reformas administrativas no Brasil

Inédito

O Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), instituído pelo Decreto nº 67.326/1970, é o sistema normativo e institucional responsável por coordenar a gestão de pessoas no Poder Executivo Federal. Seu surgimento esteve vinculado ao processo de modernização administrativa desencadeado pelo Decreto-Lei nº 200/1967, que introduziu a noção de sistemas estruturantes na administração pública brasileira. Ao longo de mais de cinco décadas, o SIPEC oscilou entre um papel meramente técnico-burocrático e tentativas de assumir uma função estratégica dentro do aparato estatal.

Apesar dos avanços, o SIPEC historicamente não foi incluído como parte ativa do planejamento governamental (PPA, planos setoriais, orçamentação estratégica). A ausência de dispositivos legais obrigando a articulação entre pessoal e planejamento, somada à fragilidade institucional do órgão central do SIPEC, limitou seu papel estratégico.

Deste modo, ao se analisar a sua trajetória normativa e institucional desde a origem, é possível identificar cinco momentos históricos relevantes e avaliar seu grau de articulação com o planejamento governamental em cada época. A conclusão a que se chega é a

de que, embora o SIPEC tenha evoluído em marcos normativos e instrumentos de gestão, sua conexão com a estratégia de governo e com um projeto de Estado permanece frágil e descontínua. Senão, vejamos.

1. Constituição dos Sistemas Estruturantes (1967–1985)

O período inaugural do SIPEC está vinculado à lógica autoritária do governo militar, com forte centralização normativa e foco em controle administrativo. O Decreto nº 67.326/1970 buscou padronizar práticas de pessoal, subordinadas à noção de eficiência administrativa. A gestão de pessoas era vista como função acessória e técnica, sem vínculos com o planejamento estratégico governamental.

2. Redemocratização e Profissionalização (1986–1998)

Com a redemocratização, a Constituição de 1988 e a Lei nº 8.112/1990 estabeleceram fundamentos do regime jurídico único, com ênfase na estabilidade, no mérito e na valorização do servidor. Houve avanços na institucionalização da política de pessoal, com a criação da Enap e a definição de diretrizes normativas. No entanto, a gestão

de pessoas continuava desarticulada dos mecanismos de formulação e execução das políticas de governo.

3. Parametrização Gerencial e Fragmentação de Carreiras (1999–2015)

Inspirado pelo modelo gerencial, o período introduziu ferramentas como o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707/2006) e previu a avaliação de desempenho (Decreto nº 7.133/2010). Houve ganhos técnicos, mas também intensa fragmentação de carreiras e vínculos, dificultando a governança sistêmica da força de trabalho. O SIPEC operava como executor normativo, ainda distante do centro das decisões estratégicas do Estado.

4. Transformação Digital e Desestruturação (2016–2022)

Avanços tecnológicos marcaram o período, com destaque para o Assentamento Funcional Digital, o Painel Estatístico de Pessoal e o Programa de Gestão e Desempenho. Contudo, a tramitação da PEC 32/2020 revelou ameaças à coesão do modelo, ao propor novos vínculos sem considerar a trajetória do SIPEC. Faltaram mecanismos estáveis de governança e integração com o planejamento de longo prazo.

5. Integração Estratégica e Governança Pública (2023–2025)

A partir de 2023, observa-se um esforço de reconstrução institucional. A criação do Observatório de Pessoal, do Comitê de Governança da Rede SIPEC, da Portaria MGI nº 5.127/2024 e do Decreto nº 12.374/2025 si-

nalizam a tentativa de reposicionar o SIPEC como componente estratégico da administração pública. O Modelo Referencial do Ciclo Laboral emerge como proposta sistêmica para integrar fases da vida funcional do servidor com dados, planejamento e evidências.

Rumo ao futuro. O Modelo do Ciclo Laboral, ao organizar a política de pessoas em fases integradas e transversais — como governança pública, negociação administrativa, transformação digital, modernização normativa e fortalecimento das evidências, da transparência ativa e da segurança da informação — representa uma tentativa de superar esse déficit. Sua implementação, no entanto, depende de planejamento eficaz, coordenação intersetorial e reconhecimento político do valor estratégico da gestão de pessoas.

Dito de outro modo, a história do SIPEC revela uma trajetória de avanços técnicos relevantes, mas marcada por instabilidade institucional e baixa conexão com os núcleos de decisão estratégica do governo. Embora a gestão de pessoas seja condição fundamental para a capacidade estatal de entrega, seu tratamento no Executivo Federal oscilou entre a normatização burocrática e tentativas descontínuas de protagonismo institucional.

É neste contexto que o modelo do Ciclo Laboral oferece um caminho promissor, mas exige compromisso político e normativo para consolidar o SIPEC como eixo da boa e moderna governança pública. Uma reforma administrativa que ignore essa trajetória ou fragmente ainda mais a arquitetura existente pode comprometer a coerência das políticas de pessoal e, com isso, a efetividade do próprio Estado brasileiro.

1. Transformação do Estado para a cidadania e o desenvolvimento nacional

Publicado em 24/06/2025 

O modelo de administração pública que o Brasil precisa é aquele capaz de recuperar capacidades do Estado sólidas com agilidade institucional para a implementação de uma estratégia de desenvolvimento que responda aos desafios contemporâneos – climáticos, político-democráticos, sociais e produtivos. A reforma de que o Brasil precisa é aquela que serve à maioria da população, especialmente às pessoas que dependem de bens e serviços públicos de qualidade. Em outras palavras, o Brasil necessita de um Estado de bem-estar social, uma economia verde e digital e uma democracia resiliente.

Ao longo da história republicana, as reformas administrativas nunca foram neutras nem meramente técnicas. Cada uma refletiu o desejo de desenvolvimento de sua época, o modelo de Estado e o regime político de seu tempo. Hoje, diante de uma crise civilizatória de múltiplas dimensões (climática, social, ética, democrática e produtiva), o país precisa de uma reforma administrativa que vá além da obsessão fiscalista e seja capaz de reconstruir um Estado à altura dos desafios contemporâneos.

O DASP, criado na década de 1930, foi um instrumento do Estado Novo para mo-

dernizar a burocracia, combater o patrimonialismo e estruturar a capacidade estatal necessária à industrialização tardia. Foi uma reforma centrada na profissionalização do serviço público, na construção de carreiras e na criação de órgãos de planejamento.

Na ditadura, o Decreto-Lei nº 200 de 1967 promoveu uma transformação de outro tipo: descentralização da administração indireta e lógica empresarial aplicada ao setor público. O objetivo era acelerar o crescimento econômico, não exatamente pela profissionalização das funções públicas, mas pela expansão dos instrumentos estatais, subordinados a um modelo tecnocrático e autoritário.

A Constituição de 1988, por sua vez, quebrou essa lógica, ancorando o Estado no pacto democrático e no ideal do bem-estar social. Ela blindou o serviço público contra perseguições políticas, instituiu o concurso como porta de entrada e fortaleceu os mecanismos de controle social, legislativo e judicial sobre a administração pública.

Nos anos 1990, veio a Reforma Gerencial. Inspirada no *New Public Management*, ela buscou transformar o Estado para inserir o Brasil na globalização, separando

atividades exclusivas de Estado daquelas passíveis de delegação a organizações sociais e privadas. A EC nº 19/1998 introduziu o princípio da eficiência na Constituição e abriu espaço para a flexibilização das relações de trabalho e os contratos de gestão, aprofundando um modelo híbrido de difícil administração.

Na virada dos anos 2000, reformas incrementais buscaram recompor a capacidade estatal, fortalecendo e criando novas carreiras, criando sistemas nacionais (como SUS, SUAS e SNAS) e políticas de desenvolvimento voltadas à aceleração do crescimento e redução das desigualdades sociais. Com isso, o período

entre 2003 e 2013 foi bastante exitoso em combinar, simultaneamente no país, crescimento da renda per capita e redução das desigualdades de renda no mundo do trabalho, fato este inédito na história republicana brasileira.

Depois disso, passados vários anos de descaso e desmonte das estruturas do Estado, a pergunta que agora se impõe é: que reforma administrativa o país precisa hoje? A resposta é clara: uma reforma orientada por uma estratégia de desenvolvimento capaz de enfrentar os desafios contemporâneos, de ordem produtiva, ambiental, social, ética e política.

Isso exige abandonar falsas dicotomias. Não se trata de escolher entre estabilidade e desempenho, entre controle e agilidade, entre segurança jurídica e inovação. O desafio é combinar capacidade burocrática, legitimidade democrática e agilidade institucional.

“ Construir um Estado capaz de experimentar, inovar, aprender e adaptar-se. Isso exige redesenhar instituições para que núcleos burocráticos estáveis, orientados à continuidade e previsibilidade das ações e políticas públicas, coexistam com unidades dedicadas à experimentação, à resolução de problemas complexos e à entrega de valor público. ”

O *primeiro pilar* é fortalecer o serviço público como infraestrutura da democracia. Isso significa garantir recrutamento meritocrático por concurso, desenvolvimento permanente dos servidores, estabilidade funcional para proteger o interesse público e autonomia operacional sem abrir mão da responsabilidade, da integridade e

da prestação de contas.

O *segundo pilar* é construir um Estado capaz de experimentar, inovar, aprender e adaptar-se. Isso exige redesenhar instituições para que núcleos burocráticos estáveis, orientados à continuidade e previsibilidade das ações e políticas públicas, coexistam com unidades dedicadas à experimentação, à resolução de problemas complexos e à entrega de valor público.

O *terceiro pilar* é incorporar a transformação digital como vetor de mudança no Estado. Isso significa desenvolver capacidades para governança, transparência e segurança de dados, regulação

de tecnologias emergentes, uso ético da inteligência artificial e construção de soberania digital, protegendo o interesse público e a democracia das assimetrias tecnológicas e de poder dos conglomerados privados.

Por fim, é inadiável enfrentar distorções que comprometem o *ethos* do serviço público. Supersalários, privilégios corporativos e benefícios descolados do desempenho precisam ser eliminados. A administração pública deve ser guiada por uma cultura de vocação, responsabilidade democrática, excelência técnica e desempenho.

O Brasil não precisa de mais uma reforma administrativa centrada na com-

pressão de gastos ou na precarização do serviço público. Precisa, sim, de uma reforma que esteja alinhada a uma estratégia de desenvolvimento capaz de articular: (i) desenvolvimento econômico sustentável, com reindustrialização verde, digitalização e inclusão produtiva; (ii) consolidação de um Estado de bem-estar social robusto, universal e inclusivo, capaz de assegurar saúde, educação, proteção social e segurança para toda a população; e (iii) fortalecimento da democracia, por meio de uma burocracia profissional, protegida contra capturas políticas e equipada para atuar com integridade, competência, inovação e compromisso permanente com o valor público.



2. A transformação do Estado pela gestão de pessoas no governo LULA III



Publicado em 30/07/2025

Serviços públicos são altamente intensivos em recursos humanos e tal fato evidencia a relevância de estruturas administrativas e de inovações orientadas ao aperfeiçoamento da gestão de pessoas e do desempenho institucional do Estado. Além do aperfeiçoamento dos concursos como a forma por excelência de ingresso em cargos públicos e do RJU (Regime Jurídico Único) como principal parâmetro de regulação das relações de trabalho no setor público, existem sete fundamentos a serem considerados para uma boa estrutura de governança estatal no campo da gestão de pessoas e na escolha de incentivos corretos à produtividade e ao desempenho satisfatório dos servidores, das servidoras e das organizações estatais.

São eles:

- i) a democracia:** como valor político e como método de governo para a obtenção de consensos mais aderentes à realidade e duradouros no tempo;
- ii) a diversidade:** social como fator de con-

vergência entre o perfil da população e o perfil da força de trabalho no setor público brasileiro;

iii) a estabilidade: na ocupação, idealmente conquistada por critérios meritocráticos em ambiente geral de homogeneidade econômica, republicanismo político e democracia social, visando à proteção dos servidores e das servidoras contra assédios e arbitrariedades – inclusive, político-partidárias – cometidas pelo estado-empregador;

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

v) a escolaridade e a qualificação elevadas, desde a entrada no serviço público e a capacitação permanente;

vi) a cooperação – ao invés da competição – interpessoal, intra e inter organizações como critério de atuação e método primordial de trabalho no setor público; e;

vii) a liberdade de organização dos servidores e das servidoras e a autonomia sindical.

O Quadro 1 resume os fundamentos acima elencados.

FUNDAMENTOS E DIRETRIZES	INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS E PROJETOS
1. Democracia Valor político e método de governo	MNPN Mesa Nacional de Negociação Permanente (Guia 2024) CDESS Câmara Técnica para a Transformação do Estado (2023) Interação e Articulação Parlamentar e Federativa
2. Diversidade Sociodemográfica e territorial para uma burocracia representativa	CPNU Concurso Público Nacional Unificado (Decreto 11.722/23 e Decreto 12.090/24) Normas Gerais Concursos Públicos (Lei 14.965/24) Metas para Pessoas Negras em Cargos Comissionados (Decreto 11.443/23) Programa Federal de Ações Afirmativas (Decreto 11.785/23) Lei de Cotas para Indígenas na FUNAI (Lei 14.724/23) Nova Lei de Cotas (Lei 14.723/2023)
3. Cooperação Método de organização e trabalho no setor público	DFT Dimensionamento da Força de Trabalho (2023) PGD Programa de Gestão e Desempenho (IN 24/2023, IN 52 / 2023 e IN 21/2024)
4. Capacitação e Progressão Qualificação permanente	Fortalecimento das Escolas de Governo (2023) Aperfeiçoamentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP, 2025) Diretrizes e Racionalização de Carreiras e Cargos (Portaria 5.127/24) Governança de Carreiras Transversais (centralização, supervisão, transversalização e simplificação) Transformação de Cargos vagos e obsoletos em cargos efetivos com atribuições atualizadas Aperfeiçoamentos do Sistema de Desenvolvimento na Carreira (SIDECA) Regulamentação, Supervisão e Avaliação do Estágio Probatório (Decreto 12.374/2025)
5. Equidade Horizonte para a equalização remuneratória e combate aos privilégios	Proposta para Regulamentação do Teto Remuneratório (2024) Reestruturação e Reajustes de Carreiras (Lei nº 14.673/2023; MP 1286/2024) Recomposição parcial dos valores dos auxílios (alimentação, saúde, creche) Garantias trabalhistas para trabalhadores terceirizados (Decreto 12.174/24)
6. Estabilidade Segurança jurídica dos servidores, permanência e previsibilidade do Estado	Aperfeiçoamentos do RJU (Lei 8.112/1990) Programa de Enfrentamento ao Assédio e Discriminações (Decreto 12.122/24)
7. Liberdade e Autonomia Sindical Organização, atuação e financiamento	Liberdade de organização e autonomia de atuação sindical Regulamentação da Convenção OIT 151 (direito de negociação coletiva e de greve)

Elaboração própria.

As mudanças que estão sendo implementadas pelo MGI, em seu conjunto, constituem um programa de reforma administrativa incremental e infraconstitucional, denominado de transformação do Estado, centrado na busca pela melhoria contínua do desempenho institucional agregado do setor público federal. Trata-se de introduzir inovações e aperfeiçoamentos institucionais de modo permanente para incrementar as capacidades do Estado brasileiro, de modo a proporcionar entregas mais eficientes, eficazes e efetivas de bens e serviços à sociedade.

Um programa de reformas dessa natureza não se baseia prioritariamente na redução das despesas com pessoal ou com o custeio da máquina pública como fins em si mesmos. Pois ainda que dessa redução possam advir ganhos temporários de eficiência, nada garante que sejam obtidos ganhos sustentados de eficácia e efetividade da ação estatal a longo prazo.

Desse modo, é possível e necessário organizar um processo - contínuo, colaborativo e cumulativo - de transformação do Estado, a partir do entendimento de que ele precisa: i) ter um caráter permanente ao longo do tempo; ii) realizar-se por meio de abordagens multiníveis que mesclam soluções programáticas e pragmáticas, sendo a maioria por meio de medidas infraconstitucionais e de mudanças no plano da cultura organizacional e da gestão estratégica de pessoas.

Por meio desse conjunto de diretrizes e medidas, o Estado pode recuperar sua

capacidade única de mediar os diferentes interesses da comunidade política para a construção de um referencial universalizante que se projeta no futuro. Tais questões são cruciais para aprimorar o debate contemporâneo sobre a reforma necessária do Estado ao desenvolvimento brasileiro no século XXI. Os avanços, portanto, dependem de uma compreensão adequada acerca do papel do Estado como promotor e equalizador do desenvolvimento num país de dimensões continentais e imensas heterogeneidades e desigualdades de todas as ordens como o Brasil.

Elementos para uma agenda de transformação do Estado Brasileiro

O MGI é fruto do desmembramento do Ministério da Economia do governo anterior. Foram mantidas as secretarias existentes, entretanto, o foco de cada uma foi ampliado, pois novas abordagens, missões e desafios foram designados a elas. A missão primordial do MGI é viabilizar a complexa tarefa da reconstrução institucional do Estado, baseada na ideia de transformação estatal, sem a qual estará em risco o próprio processo de governar o país.

De início, a principal tarefa do MGI foi recuperar capacidades governativas destruídas ao longo dos dois mandatos anteriores (Temer e Bolsonaro). Isso era condição necessária para implementar as novas políticas e prioridades governamentais, no menor prazo possível.

Para tanto, o MGI organizou-se a partir

de três eixos complementares de atuação, que agrupam, de forma orgânica, suas secretarias (SETE, SSC, SEGES, SGP, SRT, SGD, SEST, SPU e AN), empresas (Dataprev) e fundações (Enap e Funpresp). São eles:

1. gestão de pessoas e do desempenho institucional do setor público federal;
2. gestão de processos, serviços compartilhados, digitalização e entregas efetivas de bens e serviços à população;
3. gestão e governança das empresas públicas e do patrimônio da União

Desses três eixos estratégicos, importa destacar neste texto o de gestão de pessoas e do desempenho institucional do setor público federal.

Além das questões cotidianas, esse eixo de atuação do MGI inclui a alocação e movimentação de servidores, os concursos, a gestão das carreiras públicas, as relações de trabalho e as políticas de remuneração, saúde e segurança no trabalho. No cerne da política de gestão de pessoas estão o planejamento e o dimensionamento da força de trabalho, baseados em iniciativas que promovem os direitos humanos, a diversidade e a inclusão, além da valorização e profissionalização dos servidores e das servidoras. Pretende-se, dessa forma, direcionar a atuação dos servidores e das servidoras ao atendimento tempestivo e com qualidade às demandas da população.

O Quadro 2 sintetiza os projetos e as ações do MGI, em curso desde 2023, no campo da gestão de pessoas.



**Quadro 2 -Projetos e ações para a gestão de pessoas no Governo Lula III, pela
ótica do Ciclo Laboral.**

FASES DO CICLO LABORAL	PRINCIPAIS PROJETOS DE GESTÃO DE PESSOAS SGP SRT
A) Planejamento da Força de Trabalho	<p>1) Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)</p> <p>2) CPNU (Decreto 11.722/23), Concursos e a Nova Lei de Concursos (Lei 14.965/24)</p> <p>3) Inclusão e Diversidade (Metas para pessoas negras em cargos em comissão: Decreto 11.443/23; Programa Federal de Ações Afirmativas: Decreto 11.785/23; Lei de Cotas para Indígenas na FUNAI: Lei 14.724/23; e Nova Lei de Cotas em tramitação no CN)</p> <p>4) Movimentação de pessoal para melhor alocação da força de trabalho (Site e Painel de Dados)</p>
B) Ambientação e Bem-Estar	<p>5) Perfil Profissiográfico x Currículo e Oportunidades para novos servidores</p> <p>6) Recepção, Alocação, Engajamento, Integração e Cultura Organizacional</p> <p>7) Regulamentação, Supervisão e Avaliação do Estágio Probatório (Decreto 12.374/2025):</p> <p>8) Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação (Decreto 12.122/24)</p> <p>9) Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (SIASS)</p>
C) Desenvolvimento e Desempenho de Pessoas	<p>10) Fortalecimento das Escolas de Governo (ENAP etc)</p> <p>11) Gestão e Avaliação do Desempenho (AvaliaGov)</p> <p>12) Desenvolvimento e Desempenho de Pessoas (PNDP)</p> <p>13) Programa de Gestão e Desempenho (PGD, IN 21/2024)</p> <p>14) Formação e Profissionalização de Lideranças Públicas (Lidera.Gov)</p>
D) Carreiras e Cargos, Progressão e Promoção	<p>15) Racionalização do Sistema de Carreiras e Cargos (Portaria 5127/24: alongamento de 13 para 20 níveis: de 30% para 86% das carreiras)</p> <p>16) Sistema de Desenvolvimento (Progressão e Promoção Funcional) na Carreira (SIDECE): progressão baseada em desempenho</p> <p>17) Governança de Carreiras Transversais (centralização, supervisão, transversalização e simplificação)</p> <p>18) Transformação de Cargos vagos e obsoletos (NA, NI, NS) em cargos efetivos NS com atribuições atualizadas</p>
E) Remuneração, Benefícios e Recompensas não pecuniárias	<p>19) Combate aos privilégios remuneratórios (regulamentação do teto constitucional)</p> <p>20) Promoção da equidade salarial (Lei nº 14.673, de 2023: negociação e recomposição gradual de vencimentos e benefícios)</p> <p>21) Reconhecimento, valorização e recompensas não-pecuniárias</p> <p>22) Garantias trabalhistas para trabalhadores terceirizados (Decreto 12.174/24)</p>
F) Aposentação, Pensões e Desligamentos	<p>23) Fortalecimento do atendimento e melhoria do relacionamento</p> <p>24) Digitalização de assentamentos funcionais (Fábrica de Digitalização)</p> <p>25) Nova Unidade Gestora do RPPS para os 3 poderes da União em âmbito federal</p>

Elaboração própria.

A gestão de pessoas no serviço público, vista sob a perspectiva do ciclo laboral, permite interconectar, avaliar e interpretar todas as fases da trajetória profissional dos servidores e das servidoras, visando solucionar problemas existentes em cada uma. Além disso, permite identificar as informações e os regulamentos (leis, decretos, portarias e instruções normativas) necessários em cada fase.

Em outras palavras, a perspectiva do ciclo laboral permite conferir à gestão de pessoas uma visão sistêmica, integrada e estratégica do setor público. Isso é relevante para que os processos de gestão de pessoas ganhem sinergia, escala e impacto diferenciado na gestão pública, em sua totalidade. Além disso, essa perspectiva torna o papel da gestão de pessoas mais claro e efetivo na concepção e implementação das políticas públicas necessárias ao desenvolvimento socioeconômico do país.

Em suma: a experiência do indivíduo é afetada pelas políticas e práticas de gestão, que por sua vez são moldadas pelas necessidades e objetivos das organizações. A multidimensionalidade do ciclo laboral deve ser considerada, buscando equili-

“ A missão de implementar uma visão sistêmica, integrada e estratégica para a gestão de pessoas no setor público federal brasileiro é condição necessária para modernizar o Estado e fortalecer suas capacidades institucionais. Esta abordagem busca superar a lógica fragmentada que ainda predomina na administração pública federal e promover a integração entre projetos estratégicos e processos administrativos. ”

brar as necessidades das pessoas com os objetivos das organizações. Isso significa criar um ambiente de trabalho no qual os servidores e as servidoras se sintam valorizados e valorizadas, ofereça oportunidades de desenvolvimento, reconheça o mérito e promova o bem-estar. Ao mesmo tempo, os objetivos institucionais das organizações também devem ser considerados, valorizados e fortalecidos.

A Gestão de Pessoas no Governo Lula III

A missão de implementar uma visão sistêmica, integrada e estratégica para a gestão de pessoas no setor público federal brasileiro é condição necessária para modernizar o Estado e fortalecer suas capacidades institucionais. Esta abordagem busca superar a lógica fragmentada que ainda predomina na administração pública federal e promover a integração entre projetos estratégicos e processos administrativos. Visa a conectar a gestão de pessoas às demais áreas da administração pública e ao planejamento governamental, fortalecendo capacidades estatais essenciais para implementar políticas públicas eficazes, que promovam o desenvolvimento nacional.

Essa perspectiva se ancora na necessidade de uma administração pública que combine o planejamento estratégico à inovação e à inclusão. O fortalecimento da gestão pública é fundamental para a construção de um Estado ativo e capaz de promover a governabilidade e a governança institucional, a proteção social, a inovação econômica e ambiental e uma administração que represente a pluralidade da sociedade brasileira.

Para tanto, a adoção de uma visão sistêmica e integrada da gestão de pessoas no setor público brasileiro é um passo essencial para modernizar a administração pública, fortalecer o Estado e promover o desenvolvimento nacional. Com iniciativas voltadas à inclusão, capacitação, inovação e transparência, o governo federal tem avançado na construção de uma administração mais eficiente, equitativa e sustentável. As medidas implementadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas do MGI, desde 2023, mostram que um serviço público de qualidade está intrinsecamente ligado à valorização das pessoas.

O *Concurso Público Nacional Unificado (CPNU)*, por exemplo, representa um marco na democratização do acesso ao trabalho no setor público federal. Essa iniciativa procura reduzir as barreiras regionais e financeiras para permitir que candidatos de diferentes localidades do país participem de um processo mais amplo e inclusivo. O CPNU promove a diversidade sociodemográfica e fortalece a representatividade na administração pública, tornando-a mais alinhada às necessidades da população.

A introdução de *cotas para pessoas negras em cargos comissionados* (Decreto 11.443/2023) e a implementação da nova Lei de Cotas para indígenas e pessoas negras (Leis 14.723/2023 e 14.724/2023) são exemplos concretos de como a administração pública busca promover a representatividade e a equidade. Essas medidas ajudam a corrigir desigualdades históricas e garantem que a administração pública seja um reflexo mais justo do conjunto da sociedade.

O *Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)* é outra ferramenta fundamental, que permite um planejamento mais eficiente da alocação de pessoas, com base nas prioridades estratégicas das políticas públicas. Programas como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e o Lidera Gov, por sua vez, visam a desenvolver competências ao longo da vida funcional dos servidores e das servidoras, promovendo sua progressão na carreira de forma colaborativa e alinhada às demandas institucionais.

“ A adoção de uma visão sistêmica e integrada da gestão de pessoas no setor público brasileiro é um passo essencial para modernizar a administração pública, fortalecer o Estado e promover o desenvolvimento nacional. ”

Outro exemplo é o *Programa de Gestão e Desempenho* (PGD), que moderniza a gestão do processo de trabalho ao substituir o controle tradicional de assiduidade por planos de trabalho baseados em entregas e resultados. Essa flexibilidade permite combinar teletrabalho com modalidades presenciais, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de vida dos servidores e das servidoras e potencializar os resultados organizacionais.

Medidas como a reestruturação de carreiras e a recomposição de benefícios - alimentação, saúde e creche - são fundamentais para combater desigualdades internas no serviço público. Além disso, a regulamentação dos direitos trabalhistas para aqueles que trabalham nas empresas prestadoras de serviços à administração federal, por meio do Decreto 12.174/2024, reforça o compromisso com a justiça social no setor público.

Por sua vez, a *modernização do Regime Jurídico Único (RJU) e o combate ao assédio e às discriminações* têm sido prioridades na melhoria do ambiente de trabalho no setor público. O Decreto 12.374/2025, que regulamenta o estágio probatório, é um exemplo de como as mudanças em curso

buscam garantir maior previsibilidade aos servidores e às servidoras recém ingressados na administração federal.

A *digitalização de processos administrativos*, com a difusão do Gov BR, permite maior transparência e eficiência na gestão pública. Além disso, iniciativas de atualização normativa, como a revisão do Decreto-Lei 200/1964, asseguram que a legislação esteja alinhada às necessidades contemporâneas, promovendo maior segurança jurídica e eficiência organizacional.

Por fim, a criação de bancos de dados, como o *Observatório de Pessoal da Administração Pública*, reforça o uso de evidências para embasar decisões estratégicas. Essas iniciativas garantem transparência à divulgação de informações sobre aqueles e aquelas que trabalham na administração federal e ajudam a construir uma cultura de responsabilização e aprendizado contínuo no setor público.

Em suma, a reconstrução nacional ancorada na transformação institucional do setor público federal contribui para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população e consolida o papel do Estado como indutor da inovação e do bem-estar social.

3. Neoweberianismo e neoestruturalismo na gestão de pessoas no Brasil: Parte I

Publicado em 14/07/2025



O debate sobre a reforma administrativa, retomado a partir de um GT na Câmara dos Deputados criado para este fim, esconde ao menos três grandes abordagens teóricas distintas.

A primeira e mais conhecida é a velha teoria de matiz gerencialista, cujo ápice se cristalizou e se praticou ao longo da década de 1990 por vários lugares do mundo, mas com grande ênfase política e apelo midiático na América Latina e no Brasil.

Apesar de nunca ter logrado sucesso pleno, várias de suas propostas se materializaram parcialmente e seguem animando corações e mentes no cenário atual, tais como: privatização ou liquidação das empresas públicas, desregulamentação dos mercados, redução drástica dos gastos primários, flexibilização das formas de contratação e demissão no setor público, razão principal pela qual importaria regulamentar a demissão por insuficiência de desempenho.

Infelizmente, é por esta via teórica que debates e propostas de reforma administrativa vêm se impondo novamente no país. Ocorre que em inúmeros trabalhos já pu-

blicados sobre o tema, já apontamos equívocos e limitações dessa abordagem, que de modo bem sucinto insiste em afirmar, contra muitas evidências empíricas, que o Estado no Brasil é grande, caro e ineficiente. Não surpreende, portanto, que diante desse diagnóstico, as propostas tenham caráter fiscalista, privatista e punitivista, já que o seu objetivo principal consiste em reduzir os gastos públicos com a burocracia estável.

A segunda das teorias remonta a praticamente as mesmas ideias de Estado e administração pública que viveram o seu auge no pós 2ª guerra mundial. Em linhas gerais, essa abordagem advoga por um Estado detentor de muitos ativos produtivos e financeiros estratégicos, com grande poder e capacidade de implementação de projetos voltados ao crescimento econômico, capitaneados por uma classe dirigente nacionalista e uma burocracia estável (mas não necessariamente meritocrática ou profissional) a seu serviço.

Esta vertente perdeu espaço e poder ao longo dos últimos 40 anos, na esteira da expansão desenfreada da globalização

capitalista com hiperconcentração e financeirização dos fluxos e estoques de riqueza. Por esta razão, embora algumas das características citadas acima ainda sejam de fato relevantes no cenário atual, a questão é que, prospectivamente, não se vislumbra no curto prazo as condições objetivas capazes de fazer o Estado recuperar as mesmas capacidades e envergadura de ação de outrora.

Diante disso, haveria, por fim, uma terceira vertente teórica em curso, que tenta combinar elementos do que vem sendo chamado de *neoweberianismo* com elementos do *neoestruturalismo* latino-americano. Nesse contexto, propomos aqui uma articulação entre ambos os modos de pensamento como base para uma abordagem renovada – vale dizer: inovadora e contemporânea – da administração pública e da gestão de pessoas no Brasil. Essa combinação permite integrar a profissionalização da burocracia pública e sua eficácia institucional, aspectos estes oriundos do neoweberianismo, com o enfrentamento das desigualdades estruturais, a inclusão social e a valorização da diversidade, provenientes do

“ Ao articular essas duas correntes, é possível construir uma visão de gestão pública e de gestão de pessoas que não seja apenas técnica, mas também sensível ao contexto histórico e territorial de cada país. Um modelo que valorize o mérito sem ignorar os marcadores sociais da desigualdade, que premie desempenho, mas também promova justiça redistributiva dentro do próprio serviço público. ”

neoestruturalismo. Em outras palavras, a combinação entre o neoweberianismo e o neoestruturalismo se apresenta como uma oportunidade teórica e prática poderosa. Se não, vejamos.

O neoweberianismo, como releitura atualizada da tradição burocrática de Max Weber, defende a importância de um Estado forte e guiado pelo mérito. Rejeita a lógica gerencialista que busca apenas a eficiência inspirada no setor pri-

vado e propõe um Estado que combine legalidade, legitimidade e estabilidade institucional e foco em resultados públicos. A profissionalização e o fortalecimento do serviço público, a estabilidade e a institucionalização de carreiras e o planejamento estratégico e a coordenação governamental entre políticas são elementos centrais dessa abordagem.

Por sua vez, o neoestruturalismo latino-americano, nascido no contexto da Cepal e renovado nas últimas décadas, parte da compreensão profunda das desigualdades econômicas, sociais e territoriais da América Latina. Reivindica um Estado republicano, democrático e desenvolvimentista, capaz de atuar ativamente na indução da

inclusão social e econômica, na promoção da diversidade e na superação de assimetrias estruturais históricas. O neoestruturalismo tem por fulcro explicações e interpretações situacionais acerca das realidades dos países latino-americanos, bem como propostas e soluções próprias e nacionais para os respectivos problemas, pois não acredita que modelos importados sejam capazes de direcionar tais países ao desenvolvimento socioeconômico pujante, inclusivo, sustentável e soberano.

Desta forma, ao articular essas duas correntes, é possível construir uma visão de gestão pública e de gestão de pessoas que não seja apenas técnica, mas também sensível ao contexto histórico e territorial de cada país. Um modelo que valorize o mérito sem ignorar os marcadores sociais da desigualdade, que premie desempenho, mas também promova justiça redistributiva dentro do próprio serviço público.

Essa integração analítica e propositiva pode se concretizar em diferentes etapas do ciclo laboral na gestão de pessoas no setor público brasileiro, como por exemplo: no *ingresso*, com concursos públicos que combinem critérios meritocráticos e políticas afirmativas robustas; na *capacitação*, ao oferecer formações que desenvolvam tanto habilidades técnicas quanto competências sociais e culturais; na *gestão por desempenho*, com sistemas que avaliem não só resultados quantitativos, mas também eficácia e impactos da ação pública; e na *cultura organizacional*, que deve ser aberta à diversidade populacio-

nal, à aprendizagem contínua e à experimentação institucional como veículo da inovação na entrega de mais e melhores serviços públicos à cidadania.

Em suma, a gestão de pessoas no Brasil pode ser renovada pela integração entre a racionalidade tecnopolítica e burocrática neoweberiana, de um lado, e a racionalidade ética-social e desenvolvimentista de inspiração neoestruturalista, de outro. Essa convergência cria uma abordagem que não apenas busca eficiência e eficácia administrativa, mas também equidade e transformação estrutural, condição essencial para enfrentar os desafios contemporâneos do Estado no Brasil.

Ao adotar essa abordagem integrada, o Brasil pode avançar na construção de um Estado que seja, ao mesmo tempo, eficaz e democrático, profissional e inclusivo, capaz de entregar resultados e de transformar realidades. A administração pública e a gestão de pessoas deixam de ser apenas funções burocráticas e passam a compor uma estratégia de desenvolvimento nacional.

“ O Brasil pode avançar na construção de um Estado que seja, ao mesmo tempo, eficaz e democrático, profissional e inclusivo, capaz de entregar resultados e de transformar realidades. ”

4. Neoweberianismo e neoestruturalismo na gestão de pessoas no Brasil: Parte II

Publicado em 07/08/2025 

Neste artigo, aprofundamos o debate iniciado anteriormente (<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/transformacao-do-estado-para-a-cidadania-e-o-desenvolvimento-nacional>; e <https://contextobrasil.com.br/neoweberianismo-e-neoestruturalismo-na-gestao-de-pessoas-no-brasil-parte-1/>) ao explicitar o marco conceitual que deve orientar uma reforma administrativa comprometida com uma estratégia brasileira de desenvolvimento

Nesta série, propomos um novo marco conceitual para a reforma administrativa do governo Lula 3, articulando Estado Neoweberiano, Neoestruturalismo latino-americano e estabilidade-ágil como pilares de uma administração pública à altura dos desafios da contemporaneidade. Integrando essas três abordagens complementares, defendemos uma agenda de transforma-

ção institucional conceitualmente sólida, politicamente viável e alinhada aos desafios de um desenvolvimento inclusivo e sustentável no século XXI.

Partimos da constatação de que a transformação do Estado não pode ser um fim em si mesmo. Ela precisa estar a serviço de objetivos maiores: reduzir a heterogeneidade produtiva, ampliar a

inclusão social e promover a sustentabilidade ambiental. Isso exige superar a lógica do Estado mínimo e da administração pública inspirada em modelos de gestão do setor privado. Em vez de encorher estruturas ou penalizar servidores sob domínio da lógica fiscalista e financista,

“ Em vez de encorher estruturas ou penalizar servidores sob domínio da lógica fiscalista e financista, o Brasil precisa construir uma administração pública estratégica, republicana, democrática e tecnicamente profissional ”

o Brasil precisa construir uma administração pública estratégica, republicana, democrática e tecnicamente profissional — à altura das exigências de um novo ciclo de desenvolvimento.

Em um contexto de reconstrução democrática e de retomada de uma agenda nacional de desenvolvimento – marcado neste terceiro governo Lula, pelo relançamento de políticas industriais e pela redefinição do papel do Estado diante das transições digital, ecológica e geopolítica –, a reforma administrativa torna-se instrumento decisivo para redefinir as capacidades estatais do país.

A burocracia pública deve desenvolver sua capacidade de pensar o futuro. O planejamento precisa voltar a ser o eixo da ação governamental, com instrumentos que articulem políticas de forma integrada, com horizonte de longo prazo, voltadas à diversificação produtiva, à sustentabilidade ambiental e à redução das desigualdades sociais. Trata-se de um processo tecnopolítico que envolve pactos sociais mediados por mecanismos de participação, garantindo coordenação intersetorial e federativa, e promovendo aprendizado institucional contínuo.

A coordenação e a governança são dimensões centrais nesse processo. Uma governança baseada em pactos estratégicos entre Estado, setor privado e sociedade civil deve combinar articulação intersetorial e federativa com mecanismos transparentes de coprodução, reposicionando o Estado como articulador estratégico. Instâncias participativas — conselhos, fóruns, consultas públicas, orçamentos participativos — não são acessórios, mas dispositivos de legitimidade e inteligência coletiva. A sociedade precisa ser envolvida como parceira, não

como destinatária passiva de decisões técnicas.

O Estado deve assumir papel orientador do desenvolvimento, liderando missões que mobilizem o setor privado e a sociedade civil em torno de grandes objetivos nacionais. As parcerias com empresas e organizações sociais não devem se limitar à terceirização de serviços, mas funcionar como mecanismos de inovação. Cabe ao Estado estruturar essas relações por meio de contratos regulados com rigor, garantindo direção, coordenação e apropriação pública dos benefícios sociais e econômicos gerados.

A reforma administrativa deve possibilitar a criação de organizações que combinem robustez institucional com flexibilidade adaptativa, conforme a concepção de estabilidade-ágil (Kattel et al., 2022). Isso significa construir estruturas capazes de preservar núcleos estáveis de competências técnicas e institucionais, operando com agilidade para responder a contextos complexos, incertos e em transformação. Essas organizações devem adotar estruturas orientadas a programas e projetos, com capacidade para experimentar, ajustar e escalar soluções de forma iterativa.

Políticas públicas são sujeitas a incertezas. Por isso, a administração pública deve adotar uma abordagem baseada em experimentação controlada, aprendizagem contínua e ajuste tempestivo das ações. Laboratórios de políticas, projetos-piloto, avaliações formativas e processos de escalonamento incremental

devem compor o ciclo de políticas públicas. Governar bem exige aprender com erros, corrigir rumos e institucionalizar mecanismos que tornem o Estado capaz de lidar com a complexidade e a mudança.

O perfil do servidor público deve conjugar vocação, integridade ética e expertise técnica, com ênfase em capacidade analítica, pensamento sistêmico, habilidades político-relacionais e orientação para a entrega de valor público. Da Matriz de Competências Transversais

consolidadas pela Enap,¹ por exemplo, têm-se que as características consideradas indispensáveis aos servidores e servidoras públicas do futuro, estão aquelas relacionadas: i) *à resolução de situações com base em evidências*; ii) *foco nos resultados para a cidadania*; iii) *mentalidade digital*; iv) *agir comunicativo*; v) *trabalho coletivo*; vi) *valores éticos*; e vii) *visão sistêmica*.

É essencial incorporar ainda três dimensões que devem orientar a formação e a atuação dos servidores. A primeira refere-se ao *conhecimento denso da realidade brasileira*. A compreensão das desi-

gualdades históricas, dos determinantes sociais e econômicos da formação do país e das dinâmicas institucionais que moldam a ação estatal é indispensável para uma atuação pública efetiva. Políticas públicas devem estar ancoradas em

diagnósticos sólidos e sensíveis às especificidades territoriais e culturais, articulando soluções multissetoriais voltadas à inclusão e à valorização da diversidade.

A segunda dimensão diz respeito ao *domínio das relações entre Estado, políticas públicas e desenvolvimento*.

Em um ambiente institucional complexo, servidores devem ser capazes de transitar entre diferentes abordagens analíticas, vale dizer, dos modelos tradicionais de ciclos e agendas às perspectivas críticas centradas em discursos, valores, governança e ativismo burocrático. Essa pluralidade interpretativa sustenta uma prática estatal mais estratégica, articulada e responsiva.

E a terceira dimensão defende a *estimulação do pensamento prospectivo*, assentado na produção e atualização contínua de cenários robustos e críveis do futuro, como estratégia de antecipação de ações

“ A reforma administrativa deve possibilitar a criação de organizações que combinem robustez institucional com flexibilidade adaptativa, conforme a concepção de estabilidade-ágil (Kattel et al.,2022). ”

¹ Cf. Enap (2020), Competências Transversais de um Setor Público de Alto Desempenho (Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5663/4/1_Compete%cc%82ncias%20transversais%20de%20um%20setor%20pu%cc%81blico%20de%20alto%20desempenho_16.12.2021.pdf).

governamentais que tanto enfrentem as vicissitudes da conjuntura como possam projetar as tendências e trajetórias mais adequadas de desenvolvimento a cada momento do tempo histórico.

Juntas, as três dimensões dão substrato à construção de uma administração pública desenvolvimentista, comprometida com a produção de valor público e com a efetivação de direitos. Isso implica adotar uma postura proativa e transdisciplinar, capaz de integrar planejamento, orçamento, gestão e execução.

Essa combinação entre profissionalismo, responsabilidade e orientação a resultados reflete a ambição neoweberiana de um Estado forte, confiável e voltado ao bem comum. Em vez de avaliações punitivas, copiadas do setor privado e centradas no indivíduo, é necessário um sistema que valorize o trabalho em equipe, o impacto social, a inovação e o aprendizado. As avaliações devem ser participativas, transparentes e vinculadas a planos de desenvolvimento profissional. O objetivo não é punir, mas melhorar a qualidade da ação pública. A literatura internacional (Williams e Yecaló-Teclé, 2022) demonstrou que políticas de remuneração por desempenho no setor público tendem a apresentar resultados insatisfatórios, devido a uma combinação de fatores institucionais, técnicos e culturais. Frequentemente, as metas estabelecidas são vulneráveis a condições externas imprevisíveis — como restrições orçamentárias, descontinuidades organizacionais e interferências político-

-administrativas — que comprometem a aferição objetiva de resultados. Além disso, os sistemas de avaliação raramente produzem diferenciação significativa entre os servidores: no serviço civil federal dos Estados Unidos, por exemplo, 99% dos avaliados foram classificados como satisfatórios ou superiores (Government Accountability Office, 2016).

A transformação digital do Estado deve ser guiada por princípios de inclusão sociodigital, interoperabilidade e centralidade no cidadão. Não se trata apenas de automatizar processos administrativos, mas de ampliar as capacidades institucionais para fortalecer o Estado e gerar valor público. Essa transformação exige uma governança de dados robusta, com transparência algorítmica, proteção de direitos e marcos regulatórios claros que previnam abusos e assegurem responsabilidade social. Apenas com infraestruturas digitais públicas será possível garantir soberania tecnológica diante das tendências contemporâneas de colonialismo digital e dos monopólios intelectuais emergentes, contribuindo para a redução das desigualdades estruturais.

O Brasil tem hoje uma rara oportunidade histórica: reconstruir seu Estado com base em um projeto de desenvolvimento soberano, inclusivo e sustentável. Para isso, precisamos de uma administração pública com as capacidades político-institucionais necessárias. A alternativa está posta — resta saber se teremos as condições políticas e a maturidade social de assumi-la.

5. Neoweberianismo e neoestruturalismo na gestão de pessoas no Brasil: Parte III

Publicado em 21/08/2025 

Neste terceiro e por ora último artigo desta série, partimos da proposta de integração analítica e propositiva contida nos artigos “Neoweberianismo e neoestruturalismo na gestão de pessoas no Brasil (Parte 1)” e “Neoweberianismo e neoestruturalismo na gestão de pessoas no Brasil (Parte 2)”, e avançamos agora na relação entre a gestão de pessoas e os fundamentos e propostas decorrentes do neoestruturalismo latino-americano. O texto procura sintetizar as ideias centrais dos artigos originais e expandir a discussão sobre como essa abordagem teórica pode moldar práticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro, em especial na construção de uma burocracia pública mais estratégica, republicana e comprometida com a redução das desigualdades estruturais do país.

De saída, é importante recuperar a constatação de que a discussão sobre a reforma da administração pública brasileira tem oscilado entre modelos que buscam a eficiência gerencialista e aqueles que resgatam o ideal de um Estado capaz, eficaz

e desenvolvimentista. No entanto, a complexidade dos desafios sociais e econômicos do Brasil demanda uma abordagem que supere essa dicotomia. A proposta de integração entre o neoweberianismo e o neoestruturalismo latino-americano oferece um caminho promissor, especialmente no que tange à gestão de pessoas.

Da perspectiva neoestruturalista, parte-se da compreensão de que as nações latino-americanas carregam assimetrias históricas – sociais, produtivas e regionais – que persistem mesmo em contextos de crescimento econômico. Diferentemente de abordagens que veem o subdesenvolvimento como um estágio a ser superado por meio de políticas de mercado, o neoestruturalismo defende a intervenção ativa e estratégica do Estado para enfrentar essas heterogeneidades. Este paradigma propõe a construção de uma agenda desenvolvimentista que não apenas promova o crescimento, mas que também distribua seus frutos de forma equitativa, viabilize a inclusão produtiva e garanta a sustentabilidade socioambiental do país.

É nesse contexto que a gestão de pessoas assume um papel central. Longe de ser uma mera ferramenta de controle ou otimização de custos, ela se torna o principal motor da transformação administrativa necessária aos objetivos do desenvolvimento nacional. A simbiose teórica entre neoweberianismo e neoestruturalismo oferece o arcabouço conceitual para que as políticas de gestão de pessoas sejam desenhadas com um propósito maior: o de construir um corpo de servidores públicos profissional e capaz de liderar e implementar o projeto de desenvolvimento redutor das desigualdades históricas da nação.

A articulação entre neoweberianismo e neoestruturalismo na gestão de pessoas começa pelo recrutamento e seleção. Embora a meritocracia seja um pilar do neoweberianismo, o neoestruturalismo a complementa com uma visão mais ampla. Os concursos públicos, por exemplo, devem ser desenhados para atrair não apenas os melhores talentos técnicos, mas também aqueles com um perfil o mais próximo possível da sua própria população. Isso implica em um processo seletivo que, além de avaliar conhecimentos específicos, considere a capacidade do candidato de compreender a realidade

de social brasileira, de atuar de forma sistêmica e de propor soluções que enfrentem as desigualdades. A adoção de políticas afirmativas, nesse sentido, não é vista como uma exceção à regra do mérito, mas sim como uma forma de corrigir distorções históricas e garantir que a burocracia estatal seja representativa da diversidade da sociedade que ela serve.

Na dimensão da capacitação e desenvolvimento, a síntese entre neoweberianismo e neoestruturalismo orienta a formação do servidor para além do aprimoramento de competências técnicas. O foco recai sobre a construção de um conhecimento aprofundado das

relações entre Estado, políticas públicas e desenvolvimento, com pensamento prospectivo. A formação de um “servidor do futuro” deve, portanto, ir além de cursos de informática ou gestão de projetos. Ela deve incluir a compreensão das cadeias produtivas, das dinâmicas sociais urbanas e rurais, dos desafios ambientais e das políticas de inclusão. O objetivo é criar uma burocracia que seja não apenas competente em suas tarefas, mas também engajada com a agenda de transformação econômica e social do país, capaz de enxergar a sua atuação como parte de um projeto maior de desenvolvimento.

“ O neoestruturalismo defende a intervenção ativa e estratégica do Estado para enfrentar essas heterogeneidades. Este paradigma propõe a construção de uma agenda desenvolvimentista que não apenas promova o crescimento, mas que também distribua seus frutos de forma equitativa, viabilize a inclusão produtiva e garanta a sustentabilidade socioambiental do país. ”

A avaliação de desempenho, muitas vezes um ponto de atrito na administração pública, também ganha um novo significado sob a lente combinada do neoweberianismo com o neoestruturalismo. Critica-se a visão gerencialista de avaliações centradas no indivíduo, que muitas vezes desconsideram a complexidade do trabalho público e o contexto social e administrativo no qual está inserido. A proposta é de avaliações participativas e vinculadas ao desenvolvimento profissional ao longo da carreira. O desempenho do servidor não deve ser medido apenas por resultados quantitativos, mas sim pelo impacto de sua

atuação na produção de valor público, o que envolve a construção de ambientes laborais saudáveis e livres de todas as formas de assédio e discriminações, condição indispensável para atuações profissionais voltadas para a redução das desigualdades e para a promoção da inclusão social. A avaliação torna-se uma ferramenta de aprendizado e aprimoramento contínuos, conectando o trabalho individual a missões de desenvolvimento institucionais mais amplas.

Por fim, o neoweberianismo e o neoestruturalismo também influenciam a forma como a administração pública se organiza e se moderniza. A busca por uma “estabilidade-ágil” – um modelo que combine a robustez institucional da burocracia com a flexibilidade necessária para responder

a contextos incertos – é fundamental. Isso se traduz na criação de laboratórios de políticas, projetos-piloto e espaços de experimentação controlada, onde a burocracia possa aprender e inovar, sem, no entanto, ser perseguida ou criminalizada, e sobretudo, sem ter a sua segurança profissional e estabilidade funcional comprometidas.

A transformação digital, por exemplo, vista como um imperativo da contemporaneidade, deve ser guiada por princípios de inclusão e centralidade no cidadão, evitando que a tecnologia aprofunde as desigualdades já existentes ou crie novas formas de exclusão.

Tudo somado, é possível

então afirmar que a contribuição efetiva dessa síntese analítica para a transformação do Estado e da realidade brasileira se manifesta de diversas formas. Na esfera estatal, essa nova burocracia será capaz de liderar as “missões de desenvolvimento”, tais como a manutenção do Estado democrático de direito, a descarbonização da economia ou a inclusão produtiva. Essa nova burocracia pública poderá desenhar e implementar políticas de forma mais ágil, adaptável e alinhada às necessidades do país.

Na esfera social e econômica, o impacto é ainda mais profundo. Ao atuar com uma compreensão empática da realidade, o servidor público se torna um mediador capaz de reduzir as assimetrias históricas, seja através de políticas de acesso a serviços

“ É nesse contexto que a gestão de pessoas assume um papel central. Longe de ser uma mera ferramenta de controle ou otimização de custos, ela se torna o principal motor da transformação administrativa necessária aos objetivos do desenvolvimento nacional. ”

básicos, de programas de desenvolvimento regional ou de iniciativas de inclusão digital. A profissionalização e o engajamento dessa burocracia, orientados pelos princípios do neoweberianismo e do neoestruturalismo, podem contribuir para a construção de um Brasil mais justo, equitativo e globalmente competitivo, onde o Estado reassume seu papel de indutor do desenvolvimento com um claro fundamento republicano e propósito social.

Em conclusão, a gestão de pessoas sob a perspectiva teórica aqui defendida vai muito além de apenas administrar recursos humanos, pois trata-se de construir

capacidades institucionais de alto nível para o desenvolvimento nacional. Tal abordagem exige que o Estado se organize estrategicamente, com uma burocracia profissional e engajada na superação das desigualdades históricas do país. Ao integrar os fundamentos do neoweberianismo e do neoestruturalismo às práticas de gestão de pessoas, o Brasil pode avançar na construção de uma administração pública que não apenas funciona de forma eficaz, mas que é, acima de tudo, um agente ativo da transformação do país para a construção e consolidação da cidadania e do desenvolvimento nacional.



6. O futuro do CPNU: Inovação e transformação do Estado no Brasil

Publicado em 30/05/2025 

No Brasil, 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 pública, trata-se de um momento dos mais estratégicos para o sucesso de qualquer projeto de Estado voltado ao desenvolvimento nacional.

Deste modo, em contraposição ao modelo tradicional de concursos públicos, estudos ancorados na teoria da burocracia representativa indicam benefícios para a população quando o corpo de agentes públicos do Estado possui perfil socioeconômico, demográfico e territorial similar ao da sociedade em que se encontram. Sob esse aspecto, políticas de ação afirmativa já instituídas, como as cotas para pessoas negras e para pessoas com deficiência, são fundamentais para aumentar a representatividade e a aderência populacional no serviço público. Mas é preciso ir além. O instituto do concurso público deve permi-

tir acesso amplo e isonômico da população, de tal forma a selecionar pessoas que representem as mais diversas camadas e regiões da sociedade, cada qual com sua trajetória e visão sobre o Brasil real. E, para isso, precisamos criar ambiência para a inovação e experimentar institucionalmente novos e melhores métodos de recrutamento e seleção de pessoas para o serviço público, respeitados os fundamentos constitucionais e legais do país.

Ciente disso, o Governo Lula iniciou seu mandato em 2023 com a maior autorização simultânea de concursos públicos da última década. Em um balanço inicial dos concursos e provimentos autorizados no período entre 2023 a 2025, totalizam-se 30.573 vagas, com a seguinte composição. Em 2023 foram autorizadas 9.066 vagas para abertura de novos concursos, das quais 6.640 fizeram parte da primeira edição do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) e 1.737 provimentos originários referente a vagas previstas em editais próprios que foram concluídos dentro do próprio ano. Além disso, o

MGI também autorizou a contratação de 9.009 vagas para contratação temporária, totalizando 20.871 cargos divididos nos seguintes setores: 2.882 para onze órgãos da área econômica; 1.856 para onze órgãos da infraestrutura; 5.141 para quinze órgãos da área social; e 1.983 para dez órgãos do setor institucional de governo.

Em 2024 foram autorizadas mais 10.702 vagas no total, sendo 1.289 na área econômica, 1.952 na infraestrutura, 4.473 para a área social e 3.088 para o setor institucional de governo. Cabe destacar que dessas todas, 2.282 foram destinadas para novos concursos públicos, 3.801 para contratação temporária, 1.418 para provimento originário, 1.469 para provimentos adicionais ao número previsto originalmente nos editais homologados.

Já em 2025, com a sanção presidencial do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA), algo como 3.652 novas vagas comporão a segunda edição do CPNU, previsto para acontecer no segundo semestre deste ano,

“ O instituto do concurso público deve permitir acesso amplo e isonômico da população, de tal forma a selecionar pessoas que representem as mais diversas camadas e regiões da sociedade, cada qual com sua trajetória e visão sobre o Brasil real. ”

além de um quantitativo similar de vagas que farão seus concursos de forma independente.

Isto posto, é necessário lembrar que o modelo de concursos ancorado no CPNU não depende da criação de novos órgãos, nem da criação de estruturas ad-

ministrativas que gerem custo adicional ao Estado. Além disso, a própria execução da estratégia deflagrará trilhas de aprendizado institucional, cujos frutos retroalimentarão a melhoria da experiência e servirão de marco fundamental para a consolidação, em futuro próximo, de um modelo inovador e eficaz de seleção pública, que tem em seu centro o retorno do planejamento e da gestão estratégica de pessoas no âmbito federal brasileiro.

Em outras palavras, enfatizamos aqui o fato de que o CPNU é muito mais que uma ousada e necessária mudança de paradigma no que tange à forma de organizar e realizar concursos públicos no Brasil. Isso porque, como *pequena fábrica de inovações incrementais*,¹ ele carrega em si o poder de

¹ Para tanto, ver CARDOSO JR., J. C. e ALVES, R. R. (orgs). **A Saga do CPNU: inovação em serviços públicos e transformação do Estado para a cidadania**. Brasília: MGI, 2024. Na Parte IV do livro, onde se faz o registro de todos os normativos que foram sendo necessários à estruturação e implementação do CPNU, desde sua origem institucional até a data de realização efetiva da prova em 18 de agosto de 2024. Por meio deles se verá que cada passo veio carregado de uma ou mais pequenas correções, adaptações e inovações incrementais que tanto deram respaldo e segurança jurídica ao certame como abriram possibilidades novas e mais flexíveis de aplicação e interpretação da legislação vigente sobre concursos no Brasil. Em particular, destaquem-se as inovações referentes à ampliação e aplicação da lei de cotas, a previsão de utilização do cadastro reserva para fins de contratação temporária na administração pública federal e o dispositivo de salvaguarda do concurso mesmo diante de situações calamitosas tais como a produzida pelas enchentes no Rio Grande do Sul.

forjar mudanças igualmente paradigmáticas, tanto a montante como a jusante de sua própria realização.

À *montante*, quer dizer, como condições necessárias à montagem e realização futura de outros concursos públicos de amplitude nacional e confluência unificada, a institucionalização do CPNU exigirá que o órgão central de gestão de pessoas do governo federal assuma, crescentemente, funções de centralização, supervisão e transversalização de carreiras e respectivas vagas. Ou seja, reforça-se de modo agudo a necessidade de se incrementar e praticar, de modo ainda não plenamente visto no país, o *planejamento e o dimensionamento da força de trabalho* a cargo do poder executivo federal. Há várias implicações derivadas dessa constatação, que não cabem aqui esmiuçar, mas que apenas o seu breve registro já sugere a envergadura do desafio posto

ao Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) pela frente.²

Por sua vez, a jusante, isto é, como derivação da realização futuramente frequente de concursos públicos nacionais unificados, colocam-se questões que apontam, em primeiro lugar, para a necessidade de se comprovar, empiricamente, as hipóteses de conformação gradual de uma nova burocracia mais representativa da diversidade e complexidade nacional, tanto em termos geográficos como socioeconômicos e demográficos, fruto da estratégia de ampliação e democratização do acesso da população brasileira a certames dessa natureza. Mas indo além dessa mera medida de eficácia do CPNU, será preciso organizar processos periódicos de monitoramento e avaliação acerca das implicações práticas de uma burocracia mais representativa da sociedade brasileira sobre os processos governamentais de

“ O Governo Lula iniciou seu mandato em 2023 com a maior autorização simultânea de concursos públicos da última década. Em um balanço inicial dos concursos e provimentos autorizados no período entre 2023 a 2025, totalizam-se 30.573 vagas ”

² A rigor, idealmente, para uma efetiva institucionalização do CPNU a futuro, alguns passos deveriam ser buscados, tais como: i) desvincular a realização do certame da existência de vagas e ou de orçamento prévio; ii) realizar o CPNU de modo regular, sempre no segundo ano de cada mandato presidencial, com vigência de 2 anos, organizado por blocos temáticos genéricos sem vinculação prévia a vagas, cargos ou carreiras; iii) esse cadastro geral seria a primeira fase eliminatória objetiva do CPNU, e serviria de referência às seleções públicas setoriais específicas posteriores; iv) uma vez constituídos os cadastros por bloco temático, os órgãos da APF demandariam seus concursos ou fases adicionais específicas que apenas poderiam ser realizados tendo por universo de participantes os previamente classificados no CPNU; v) essas fases e etapas setoriais específicas precisariam ser obrigatórias e ficariam a cargo dos respectivos órgãos; vi) o tempo estimado de contratação poderia ser reduzido a menos de 6 meses frente o cenário atual; vii) a estratégia de transversalização de carreiras pelo MGI implicaria na necessidade de centralização progressiva e supervisão de grande quantidade de vagas.

formulação, implementação, gestão, participação e controle das políticas públicas por meio das quais se organiza e se realiza a atuação federal sobre territórios, setores e populações do Brasil.

Tudo somado, e comprovadas ao longo do tempo as apostas originais que embasaram as decisões sobre a criação e efetivação do CPNU, estaríamos diante de mudanças institucionais qualitativamente muito positivas no âmbito das transformações procedimentais e substantivas que de fato nos interessam deflagrar no seio da administração pública brasileira. Esta é, ao fim e ao cabo, parte importante da nossa utopia futurista para a construção de um novo Estado no Brasil. Mas para que o tempo nos dê razão, será fundamental superar ao menos 5 desafios do presente, expostos de maneira bastante clara por Coelho et alli (2024) no livro *A Saga do CPNU: inovação em serviços públicos e transformação do Estado para a cidadania*.⁴

A primeira crítica se refere ao fato de as duas provas objetivas e a questão discursiva terem sido aplicadas no mesmo dia. Levanta-se aqui a dúvida sobre se tão poucas questões (20 questões objetivas

gerais e 50 questões objetivas específicas em cada bloco temático) teriam sido suficientes para selecionar os “*candidatos mais aptos*” (pg 170). Podemos contra-argumentar de duas maneiras: i) um dos objetivos do CPNU consiste justamente em alargar e democratizar o acesso e as chances de disputa das pessoas aptas a esta concorrência de vagas, de tal modo que um montante de nove vezes o número de vagas imediatas teve direito à correção da prova discursiva e apresentação de títulos; e ii) os resultados efetivamente coletados do certame demonstraram elevada qualificação dos candidatos aprovados, em todos os cargos disponíveis, haja vista não só as notas elevadas daqueles que foram aprovados, mas também a grande concorrência final entre eles.⁵

A segunda ponderação argumenta que “*a não adoção de outros tipos de provas para avaliar atributos como habilidades práticas e mesmo competências comportamentais é, sem dúvida, o principal ponto crítico do CPNU*” (pg. 171). Mas ora, apenas após a aprovação da Lei n. 14.965/2024, que se deu depois que o edital e primeiras eta-

⁴ Ver COELHO, F. S.; RODRIGUES, A. L.; BERGUE, S. T.; LARA, L. R. *Repensando os Concursos Públicos no Brasil em prol de uma Burocracia Representativa e Vocacionada: uma análise do CPNU*. In: CARDOSO JR., J. C. e ALVES, R. R. (orgs). **A Saga do CPNU: inovação em serviços públicos e transformação do Estado para a cidadania**. Brasília: MGI, 2024.

⁵ Ademais, como observa Ana Letichevsky da CESGRANRIO: “Quando uma prova é desenhada, o objetivo de cada item (ou questão) é avaliar em que medida o candidato domina um certo conteúdo e é capaz de articular tal conteúdo com uma ou mais habilidades para demonstrar o domínio de uma determinada competência. No caso de um concurso público, provas muito extensas ou com uma relação pequena entre o tempo de prova e o número de questões não são eficientes.” Por estas razões, “...nem a Teoria Clássica de Testes (TCT) e nem tampouco a Teoria de Resposta ao Item (TRI) são capazes de minimizar a probabilidade de acerto ao acaso. Seja na TCT ou na TRI a probabilidade de acerto ao acaso numa questão com 5 alternativas de resposta é sempre 20%. Além disso, há uma série de aspectos técnicos que impedem a utilização da TRI no certame em questão, entre eles a impossibilidade de realizar a equalização das notas.”

pas do CPNU já estavam correndo, é que provas para avaliar habilidades práticas e competências comportamentais poderão ser efetivamente previstas e realizadas nos futuros certames, com maior segurança jurídica.⁶

O terceiro ponto crítico reclama ser o curso de formação, como etapa subsequente e eliminatória do certame, exclusividade apenas de algumas poucas carreiras, o que poderia tornar desigual e prejudicar o processo de ambientação, acolhimento e alocação inicial dos servidores das demais carreiras. Este aspecto pode ser retrucado com base nas seguintes evidências recentes: i) com raras exceções, cursos de formação como etapa eliminatória e classificatória de concursos públicos, possuem eficácia quase nula diante do que se propõe, pois apenas casos extremos de ausência de frequência ou baixo desempenho nítido costumam de fato implicar em desclassificação dos candidatos; ii) além disso, tais cursos, também com raras exceções, não atendem aos objetivos pedagógicos nem formativos que supostamente os sustentam, pois todos são realizados sob condições de competição e ansiedade que dificultam ou impedem a construção de ambientes seguros e saudáveis, bem como aprendizados efetivos para as pessoas que deles

participam ainda como candidatos sujeitos à desclassificação; iii) com a publicação do Decreto nº 12.374/2025, que veio a regulamentar o novo estágio probatório de três anos, entendemos que seria muito melhor acabar com a maioria dos cursos de formação como etapa obrigatória e eliminatória dos concursos, transferindo para o novo formato de estágio probatório a missão pela formação efetiva e acompanhamento avaliativo anual até a superação dessa fase; iv) por fim, neste contexto atual de reativação dos concursos públicos, várias ferramentas e novas abordagens têm sido desenvolvidas para permitir a melhor recepção, alocação e ambientação inicial dos novos servidores concursados, a exemplo do Dimensionamento da Força de Trabalho, da Automação do Ingresso e do Perfil Profissiográfico, além da elaboração de Guias de Orientação aos órgãos e respectivos servidores e dirigentes responsáveis pelo recebimento, acolhimento, alocação inicial e acompanhamento dos mesmos ao longo de todo o novo Estágio Probatório.

Em quarto lugar, a crítica se dirige à imensa quantidade de vagas em um único concurso, chamando atenção, em especial, para as 900 vagas de AFT (Auditor Fiscal do Trabalho) e 500 vagas de ATPS (Analista Técnico de Política Social). Aqui,

⁶ A mesma Ana Letichevsky argumenta que: “Competências comportamentais não constituem etapa classificatória de concursos públicos, apenas competências cognitivas. Não há dúvidas de que o objetivo de um concurso público é selecionar os candidatos mais bem preparados para servir ao Estado e à população. O preparo de um candidato não é algo estanque que acontece de forma isolada em um cursinho ou durante poucos meses. O preparo de um indivíduo que opta por se candidatar a um concurso público ocorre ao longo de sua formação acadêmica e, mais ainda, ao longo de sua vivência profissional. E mais, a prova exigirá que o candidato demonstre, além de memorização, capacidade de interpretação, análise e avaliação.”

de fato, concordamos com a ideia de que o ideal seria haver um calendário mais regular e previsível de concursos públicos com menos vagas cada um, relativamente ao que foi o CPNU-1. Porém, a realidade e a dinâmica política e institucional brasileira é cruel quanto a isso, já que são os governos progressistas ou conscientes da necessidade do Estado que, costumeiramente, se preocupam com e realizam concursos públicos. Dada a alternância de poder que felizmente caracteriza a democracia brasileira desde a CF-1988, tal aspecto gera, por outro lado, descontinuidades administrativas que se refletem, de tempos em tempos, em gaps geracionais de servidores públicos. Por isso, sempre que governos progressistas assumem o poder, sobretudo no plano federal, tendem a buscar maximizar a realização de concursos, visando à recomposição mínima ou parcial do estoque de servidores estatutários durante os seus mandatos presidenciais.

Por fim, a quinta crítica *“refere-se ao padrão conteudista de grande parte das questões da prova objetiva de conhecimentos específicos dos diversos blocos do CPNU”* (pg. 172). Sobre este ponto, de fato, há grandes melhorias possíveis a futuro, mas que para serem eficazes, demandarão ainda algumas rodadas adicionais de realização de novas edições do CPNU. Isso porque será a curva de aprendizado obtida com as sucessivas edições que permitirá acumular e moldar os conteúdos específicos e as melhores formas de sua aferição, relativamente aos respectivos blocos temáticos de cada certame. Afinal,

como quase tudo o mais que diz respeito ao CPNU, as soluções de momento, antes de serem inovações de processo ou de procedimento, terão sido problemas a enfrentar. Em outras palavras, o experimentalismo institucional que está na gênese e desenvolvimento do CPNU como fábrica de inovações para a realização de concursos públicos, é o mesmo que permitirá a construção e aprimoramento da curva de aprendizado deste modelo a futuro.

Para além das questões acima, a própria equipe responsável pelo CPNU já identificou um outro conjunto detalhado de problemas e desafios que precisam ser enfrentados a futuro, tais como: i) a necessidade de se produzir editais os mais precisos e corretos possíveis, de modo a evitarem-se as judicializações que sempre acometem os certames públicos no Brasil; ii) a necessidade de maior homogeneização entre as provas dos diversos blocos temáticos, em termos do grau de abrangência, complexidade e dificuldade das respectivas questões; iii) a necessidade de maior similitude entre as estruturas remuneratórias e perfis das carreiras e cargos em disputa dentro de cada bloco temático, de modo a se garantir que todos eles terão quantidade e qualidade suficientes de candidatos aptos, vocacionados e disponíveis ao preenchimento de todas as vagas; iv) os desafios logísticos e tecnológicos associados à realização de certames unificados, simultâneos e de abrangência nacional, por conta das questões de segurança, transporte e integridade física e jurídica de candidatos, colaboradores, materiais e regras

do certame, ao longo de todo o processo de realização do mesmo, já que o mapa de riscos do CPNU é muito complexo, concentrado e visível aos atores interessados ou diretamente envolvidos no processo; e v) da mesma maneira, os desafios tecnológicos e inclusive estatísticos de organização e implementação, com segurança e transparência, dos critérios de classificação e aprovação dos candidatos, bem como de aproveitamento do cadastro reserva, tais como previstos nos editais.

Isto posto, e cientes de que o enfrentamento dessas questões faz parte do processo de aprendizado institucional em curso, tem-se que a sua resolução deverá

reforçar os aspectos positivos já identificados e amplamente reconhecidos do CPNU, notadamente:

- i) ampliação e democratização do acesso da população em geral às vagas públicas;
- ii) possibilidade de escolha concorrencial amparada não apenas nas características gerais de perfil e remuneração dos cargos disponíveis, mas também levando-se em conta as formações acadêmicas, as vocações pessoais e os interesses profissionais de cada um;
- iii) integração e racionalização de recursos e processos administrativos e logísticos antes dispersos, permitindo maior economia de escala e escopo, eficiência, eficácia e efetividade da ação pública;
- iv) melhor gestão estratégica com vistas a garantir o máximo de segurança, transparência e integridade total do certame, da publicação do edital à homologação dos resultados finais; e
- v) maior clareza acerca das necessidades de pessoal da administração pública e das tendências a futuro das políticas e da ação do Estado, conectando concursos públicos ao projeto de desenvolvimento nacional no Brasil.



7. O CPNU e a sua incrível fábrica de inovações

Publicado em 11/07/2025 

No mundo privado, sob a lógica capitalista de funcionamento dos mercados, inovações são uma das formas por meio das quais agentes econômicos buscam incrementar – mediante ganhos de eficiência e competitividade – suas participações relativas na renda global. O veículo por meio do qual esse processo se realiza são as interações concorrenciais, geralmente imperfeitas, entre empresas e a sua forma de manifestação são os lucros monetários maiores que delas se obtém enquanto as inovações não se difundem nem se naturalizam completamente pelo sistema.

Já no mundo da esfera pública, sobretudo em âmbito estatal ou governamental, inovações são processos administrativos motivados não pelo lucro monetário, mas pela necessidade de enfrentamento ou resolução de problemas complexos de natureza institucional com abrangência e implicações coletivas. O fundamento que justifica e explica as inovações públicas é de índole sociopolítica e não econômica, e os seus objetivos são a melhoria de es-

trutura e funcionamento das organizações, bem como a ampliação e consolidação de direitos e cidadania para a população, ao invés da apropriação privada de resultados econômicos.

Esta é a razão pela qual podemos considerar o Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) uma pequena – mas potente – fábrica de inovações públicas incrementais no Brasil. Ele representa um marco no modelo de realização de concursos públicos do país, ao estabelecer uma estrutura de governança colaborativa entre diversos órgãos. Essa governança assegura a observância das diretrizes e procedimentos do certame, além de fortalecer a transparência e a participação cidadã por meio da ampla divulgação das etapas e das melhorias introduzidas no concurso por parte do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos.

A primeira edição do CPNU trouxe inovações incrementais às normas que regem os concursos públicos, sobretudo no que diz respeito à democratização do acesso. Ratificada pela segunda edição já em curso,

essa experiência inédita amplia a participação dos candidatos desde a etapa de inscrição, ao prever isenção da taxa não apenas para os candidatos inscritos no CadÚnico e doadores de medula óssea, mas também para aqueles que sejam ou tenham sido bolsistas do

ProUni ou beneficiários do FIES.

Na etapa de aplicação das provas, o CPNU segue ampliando as oportunidades ao disponibilizar locais de realização em mais de duzentas cidades (228 na primeira edição e algo como a mesma quantidade na segunda), o que contribui para a redução dos custos de deslocamento dos candidatos. Além disso, permite que uma mesma prova seja utilizada para concorrer a diversos cargos e órgãos distintos, conforme ordem de preferência indicada pelo próprio candidato.

Esse novo arranjo institucional viabilizou mudanças normativas relevantes, como a Portaria MGI nº 4.567/25, que regulamenta o aproveitamento da lista de espera dos candidatos aprovados no CPNU fora do número de vagas imediatas. Esses candidatos poderão ser convocados para contratação temporária de pessoal pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta,

“ A primeira edição do CPNU trouxe inovações incrementais às normas que regem os concursos públicos, sobretudo no que diz respeito à democratização do acesso. ”

autárquica e fundacional aderentes ao concurso, sem prejuízo da convocação para preenchimento das vagas dos cargos efetivos para os quais foram aprovados.

Outra medida inovadora diz respeito à possibilidade de aplicação

extraordinária de provas em situações excepcionais e imprevisíveis. Na primeira edição, esse cenário foi regulamentado, de forma inédita, pelo Decreto nº 12.090/24, que prevê a realização das provas em data distinta para os candidatos impedidos de comparecer na data oficial, garantindo a participação em vagas suplementares, com base nos princípios da legalidade e da isonomia. A norma foi formulada no contexto de adiamento das provas da primeira edição do concurso, em razão da calamidade pública que ocorreu no Estado do Rio Grande do Sul em 2024.

No que se refere à aplicação da reserva de vagas para pessoas negras (pretas e pardas), dados apresentados no Seminário Internacional de Concursos Públicos (2025)¹ indicam que, nos concursos anteriores do Poder Executivo Federal, a proporção de aprovados cotistas negros havia sido de 11,5% em 2022, 10,1% em

¹ MELLO, Pedro; BIANCHI, Lorenzo; GALVÃO, César. CPNU – *Análise de abstenção, desempenho e cotas*. Apresentação por Pedro Masson. Brasília: ENAP, 2025.

² Excluindo os certames para os cargos de professor do magistério superior

2023 e 5,3% em 2024.² Ainda conforme os dados do Seminário, na primeira edição do CPNU, considerando a distribuição por blocos temáticos, a menor proporção de aprovados cotistas negros ocorreu no bloco 4 (Trabalho e Saúde do Servidor), com 19%, enquanto a maior foi registrada no bloco 6 (Setores Econômicos e Regulação), com 20,8%. Esses resultados refletem a aplicação da Lei de Cotas vigente no certame, que reservava 20% de vagas para candidatos negros (pretos e pardos).

Entre as possíveis causas, destaca-se o Decreto nº 11.722/2023, que instituiu o CPNU e previu a não aplicação da chamada “cláusula de barreira”, nos moldes do Decreto nº 9.739/2019, que limitava, em geral, a até três vezes o número de candidatos habilitados a avançar para as etapas seguintes, mesmo que tivessem alcançado a nota mínima exigida na fase anterior.

Por outro lado, os editais da primeira e da segunda edição do CPNU dispuseram a classificação para a fase discursiva de até nove vezes o número de vagas disponíveis por tipo de concorrência. Apesar de manter a cláusula de barreira, ampliou significativamente o número de candidatos aptos a essa etapa. Essa ampliação mitigou o risco de que a exclusão de candidatos autodeclarados negros, cuja autodeclaração não fosse confirmada, comprometesse o preenchimento das vagas reservadas.

A segunda edição do CPNU, com edital já publicado, aplicará pela primeira vez a ampliação da reserva de vagas às pessoas pretas e pardas, indígenas e quilombolas

em concursos públicos, conforme Decreto nº 12.536/25. Ao todo, são reservadas 30% das vagas, sendo 25% para pessoas negras, 3% para indígenas e 2% para quilombolas.

O edital do certame contempla ainda outra inovação que é a promoção da equidade de gênero entre os candidatos. As avaliações da primeira edição constataram que as mulheres representaram 56,2% dos inscritos, mas somente 39,3% tiveram as discursivas corrigidas. Apesar disso, entre as mulheres que chegaram à segunda fase, o desempenho foi superior em relação aos homens, ou seja, as candidatas tiveram melhor taxa de aproveitamento na correção das discursivas.

Assim, o edital do CPNU 2 prevê que, caso seja identificada uma desproporção significativa em prejuízo das mulheres, com percentual inferior a 50% das classificações para a etapa discursiva, poderão ser adotadas notas mínimas específicas para mulheres, distintas daquelas aplicadas aos homens. Essa medida não exclui homens nem altera o conteúdo das provas ou os critérios de mérito, mas busca corrigir assimetrias estruturais e garantir maior representatividade feminina nas etapas seguintes do certame.

A iniciativa está amparada no Decreto nº 11.785/23, que institui o Programa Federal de Ações Afirmativas, voltado à promoção de direitos e à equiparação de oportunidades por meio de ações afirmativas destinadas às populações negra, quilombola e indígena, às pessoas com deficiência e às mulheres, consideradas as suas especificidades e diversidades.

Dessa forma, o Concurso Público Nacional Unificado consolida-se como uma política pública voltada à modernização dos processos seletivos e à ampliação do acesso ao serviço público federal. A transformação realizada pelas inovações incrementais responde a desafios históricos, principalmente relacionados à transparência e à equidade, além de promover a racionalidade nos mecanismos de seleção, em consonância com os princípios constitucionais e com os compromissos do Estado brasileiro com a justiça social e a diversidade.

Não obstante os avanços já consolidados, é claro que ainda há um conjunto amplo de questões e desafios a enfrentar, alguns dos mais importantes já antecipados no livro *A Saga do CPNU: inovação em serviços públicos e transformação do Estado para a cidadania*,³ tais como: i) a necessidade de se produzir editais os mais precisos e corretos possíveis, de modo a evitarem-se as judicializações que sempre acometem os certames públicos no Brasil; ii) a necessidade de maior homogeneização entre as provas dos diversos blocos temáticos, em termos do grau de abrangência, complexidade e dificuldade das respectivas questões; iii) a necessidade de maior similitude entre as estruturas remuneratórias e perfis das carreiras e cargos em disputa dentro de cada bloco temático, de modo a se garantir que todos eles terão quantidade e qualidade suficientes de candidatos aptos, vocacio-

nados e disponíveis ao preenchimento de todas as vagas; iv) os desafios logísticos e tecnológicos associados à realização de certames unificados, simultâneos e de abrangência nacional, por conta das questões de segurança, transporte e integridade física e jurídica de candidatos, colaboradores, materiais e regras do certame, ao longo de todo o processo de realização do mesmo, já que o mapa de riscos do CPNU é muito complexo, concentrado e visível aos atores interessados ou diretamente envolvidos no processo; e v) da mesma maneira, os desafios tecnológicos e inclusive estatísticos de organização e implementação, com segurança e transparência, dos critérios de classificação e aprovação dos candidatos, bem como de aproveitamento do cadastro reserva, tais como previstos nos editais.

Isto posto, e cientes de que o enfrentamento dessas questões faz parte do processo de aprendizado institucional em curso, tem-se que a sua resolução deverá reforçar os aspectos positivos já identificados e amplamente reconhecidos do CPNU, notadamente: i) ampliação e democratização do acesso da população em geral às vagas públicas; ii) possibilidade de escolha concorrencial amparada não apenas nas características gerais de perfil e remuneração dos cargos disponíveis, mas também levando-se em conta as formações acadêmicas, as vocações pessoais e os interesses profissionais de cada um; iii)

³ CARDOSO JR., J. C. e ALVES, R. R. (orgs). **A Saga do CPNU: inovação em serviços públicos e transformação do Estado para a cidadania**. Brasília: MGI, 2024.

integração e racionalização de recursos e processos administrativos e logísticos antes dispersos, permitindo maior economia de escala e escopo, eficiência, eficácia e efetividade da ação pública; iv) melhor gestão estratégica com vistas a garantir o máximo de segurança, transparência e integridade total do certame, da publicação do edital à homologação dos resultados finais; e v) maior clareza acerca das necessidades de pessoal da administração pública e das tendências a futuro das políticas e da ação do Estado, conectando concursos públicos ao projeto de desenvolvimento nacional no Brasil.

A futuro, idealmente, para uma efetiva institucionalização do CPNU, alguns passos adicionais poderiam ser buscados, tais como: i) desvincular a realização do certame da existência de vagas e/ou de orçamento prévio; ii) realizar o CPNU de modo regular, sempre no segundo ano de cada mandato presidencial, com vigência de 2 anos, organizado por blocos temáticos genéricos sem vinculação prévia a vagas, cargos ou carreiras; iii) esse cadastro geral seria a primeira fase eliminatória objetiva do CPNU, e serviria de referência às seleções públicas setoriais específicas posteriores;

iv) uma vez constituídos os cadastros por bloco temático, os órgãos da APF demandariam seus concursos ou fases adicionais específicas que apenas poderiam ser realizados tendo por universo de

participantes os previamente classificados no CPNU; v) essas fases e etapas setoriais específicas precisariam ser obrigatórias e ficariam a cargo dos respectivos órgãos; vi) o tempo estimado de contratação poderia ser reduzido a menos de 6 meses frente o cenário atual; vii) a estratégia de transversalização de carreiras pelo MGI implicaria na necessidade de centralização progressiva e supervisão de grande quantidade de vagas e

“ O Concurso Público Nacional Unificado consolida-se como uma política pública voltada à modernização dos processos seletivos e à ampliação do acesso ao serviço público federal. A transformação realizada pelas inovações incrementais responde a desafios históricos, principalmente relacionados à transparência e à equidade. ”

carreiras públicas.

Ainda que essas pretensões exijam um tempo de maturação e operacionalização longo, em qualquer dos cenários, a própria execução da estratégia deflagrará trilhas de aprendizado institucional, cujos frutos retroalimentarão a melhoria da experiência e servirão de marco fundamental para a consolidação, em futuro próximo, de um modelo inovador e eficaz de seleção pública, que tem em seu centro o retorno do planejamento e da gestão estratégica de pessoas no âmbito federal brasileiro.

8. Chuva de evidências justifica recomposição de vagas do RJU com reestruturação administrativa em âmbito federal no Brasil desde 2023

Publicado em 10/04/2025



Algo como uma reforma administrativa incremental e infraconstitucional está em curso na Administração Pública Federal brasileira desde 2023. Ela possui fundamentação teórica e empírica, além de diretrizes e ações consistentes, capitaneadas pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI).

A fundamentação teórica sustenta que, dadas a natureza, a amplitude e a complexidade dos problemas administrativos federais no Brasil, reformas de índole incremental e infraconstitucional possuem mais chances de sucesso ao longo do tempo do que pretensas reformas constitucionais abruptas, que vez ou outra aparecem no cenário político com ares de salvação imediata dos problemas histórico-estruturais do Estado no país.

Por sua vez, a fundamentação empírica das diretrizes e ações que estão efetivamente sendo postas em marcha desde 2023 ancora-se em ao menos três conjuntos de informações, a saber:

- i) as necessidades efetivas e imediatas de recomposição da força de trabalho à luz das tendências conhecidas de aposentadorias nos próximos anos no Poder Executivo Federal;
- ii) a combinação de critérios técnico-administrativos com político-institucionais para ancorar as decisões relativas às autorizações de novos concursos públicos originários e respectivos provimentos adicionais; e
- iii) a oportunidade de realizar transformações quali-quantitativas positivas na estrutura ocupacional que apontem para maior racionalização, simplificação e profissionalização das funções públicas e do desempenho individual e organizacional a futuro.

Vejamos cada um desses aspectos abaixo.

Com relação ao primeiro aspecto, dados do Observatório de Pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP/MGI) projetam tendências críticas para a evolução e a composição do pessoal ocupado no se-

tor público federal ao longo das próximas cinco décadas. Essa realidade demanda planejamento estratégico e ações coordenadas para garantir a força de trabalho necessária à continuidade da prestação dos serviços essenciais, como saúde, educação e segurança pública. Apenas para se ter uma ideia geral, basta dizer que entre 2024 e 2074 haverá 456.410 servidores aptos à aposentadoria. É claro que 50 anos é mais do que o período de vida ativa de uma geração inteira de servidores públicos, mas o que os dados revelam é que a maior parte das aposentadorias acontecerão ao longo das próximas duas décadas, mais especificamente, nos anos de 2025 (com 21,7 mil servidores aptos a se aposentarem), 2034 (com mais 19 mil na mesma situação) e 2044 (com mais 17,4 mil aposentáveis).

Certamente, a ausência de concursos públicos regulares nos últimos 10 anos, e até 2022 o contínuo recuo do Estado em suas funções primordiais, através de privatizações, terceirizações, descontinuidades etc., ajudam a explicar a situação. A esse quadro prospectivo crítico deve-se somar a informação de que entre 2010 e 2023 houve 246 mil desligamentos por aposentadoria na Administração Pública Federal, em todas as suas modalidades (voluntária, compulsória, por incapacida-

de, invalidez e outros motivos). Apenas no ano de 2019, quando foi aprovada a Reforma da Previdência do governo Bolsonaro, aposentaram-se 38,5 mil servidores, dado que contrasta severamente com a perspectiva do terceiro mandato presidencial de Lula da Silva, de conseguir repor algo como 30 mil vagas no quadriê-

nio 2023 a 2026, entre contratações temporárias e permanentes.

E tais números só não foram piores por causa do Abono de Permanência. Em 2020, os servidores ativos em Abono de Permanência eram quase 79 mil, representando pouco mais de 13% dos trabalhadores ativos da Administração Pública Federal. Projetando-se ao futuro,

tem-se 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.

Todos esses dados e projeções ajudam a desmistificar a ideia de inchaço da máquina pública em âmbito federal, algo que padece de fundamentação empírica e se presta unicamente à construção de uma retórica negativista do Estado, além de punitivista dos servidores públicos perante à população.

“ Reformas de índole incremental e infra-constitucional possuem mais chances de sucesso ao longo do tempo do que pretensas reformas constitucionais abruptas, que vez ou outra aparecem no cenário político com ares de salvação imediata dos problemas histórico-estruturais do Estado no país. ”

Pois bem, o segundo aspecto a ser destacado refere-se aos esforços da SGP/MGI no sentido de incrementar e estruturar as informações disponíveis para disponibilizar um painel de dados que possa ajudar a fundamentar melhor a tomada de decisões acerca das novas autorizações para concursos e para provimentos adicionais. Além do percentual de aposentadorias nos 5 anos subsequentes ao recebimento dos pedidos para concursos, o *método de priorização* também considera outros cinco critérios: tempo desde o último edital de concurso público para cada órgão demandante; percentual de cargos vagos em relação ao total de cargos existentes; mudanças relevantes na estrutura do órgão ou ampliação de suas atribuições nos últimos 12 meses; interação direta dos serviços prestados pelo órgão com o atendimento direto à população ou com a estruturação de processos administrativos relevantes e transversais para a gestão pública; e por fim, a importância relativa do órgão para as políticas estratégicas do governo a cada momento, algo que guarda relação tanto com os instrumentos de planejamento (Plano Plurianual – PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA), como com as prioridades governamentais elencadas pela Presidência da República.

Cada uma das seis variáveis consideradas no *modelo de priorização* é pontuada segundo escalas valorativas próprias, de cuja soma total é calculada a média ponderada para o conjunto dos atributos, que pode variar entre zero e cem pontos. Quanto maior o número, maior a priorida-

de do órgão na fila de novas autorizações para concursos. É claro que este resultado representa apenas o componente técnico-administrativo de priorização das vagas, sobre o qual se agrega o componente político-institucional, responsável, ao fim e ao cabo, pelas decisões estratégicas a cada ciclo anual de autorizações.

Adicionalmente, vale destacar que fazem parte do componente político-institucional tanto as informações cruciais sobre o orçamento disponível na LOA (Anexo V referente à despesa com pessoal), como também, de modo provavelmente crescente a futuro, as informações quantitativas e qualitativas provenientes da aplicação da metodologia do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nos órgãos demandantes de concursos.

O DFT 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. Não se trata apenas de calcular quantos servidores são necessários para ocupar vagas resultantes do *turnover / rotatividade* ocorrido nos órgãos ou entidades do Poder Executivo Federal, mas de avaliar o que essas instituições pretendem entregar em termos de políticas públicas à população no curto, médio e longo prazos. Quando aplicado de maneira metodologicamente uniforme no setor público, o DFT gera um conjunto robusto de evidências que contribui para o aprimoramento dos processos de recrutamento, seleção, alocação e capacitação de pessoal. Essas evidências fornecem infor-

mações objetivas que subsidiam a tomada de decisão relacionada à recomposição da força de trabalho, definição de perfis e cargos necessários, realização de concursos públicos, contratações temporárias, planejamento de ações de desenvolvimento e movimentações de servidores.

Tudo somado, em um balanço inicial dos concursos públicos e provimentos autorizados no período entre 2023 a 2025, totalizam-se 30.573 vagas, com a seguinte composição. Em 2023 foram autorizadas 9.066 vagas para abertura de novos concursos, das quais 6.640 fizeram parte da primeira edição do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) e 1.737 provimentos originários referente a vagas previstas em editais próprios que foram concluídos dentro do próprio. Além disso, o MGI também autorizou a contratação de 9.009 vagas para contratação temporária, totalizando 20.871 cargos divididos nos seguintes setores: 2.882 para onze órgãos da área econômica; 1.856 também para

onze órgãos da infraestrutura; 5.141 para quinze órgãos da área social; e 1.983 para dez órgãos do setor institucional de governo.

Em 2024 foram autorizadas mais 10.702 vagas no total, sendo 1.289 na área econômica, 1.952 na infraestrutura, 4.473 para a área social e 3.088 para o setor institucional de governo. Cabe destacar que dessas

todas, 2.282 foram destinadas para novos concursos públicos, 3.801 para contratação temporária, 1.418 para provimento originário, 1.469 para provimentos adicionais ao número previsto originalmente nos editais homologados e 1.732 obtiveram o ateste orçamentário da SOF/MPO.

Já em 2025, com a sanção presidencial do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) para o ano vigente, algo como 3 mil novas vagas deve compor o escopo geral da segunda edição do CPNU, previsto para acontecer no segundo semestre do ano, além de um quantitativo similar de vagas que farão

seus concursos de forma independente.

Por fim, como terceiro aspecto, há que se falar do processo em curso desde 2023 no sentido da transformação de cargos vagos e obsoletos da atual estrutura administrativa federal em cargos de nível superior com atribuições mais condizentes com as complexas funções contemporâneas dos diversos órgãos e entidades

da APF. Este é um vetor lateral, mas mesmo assim importante, da transformação positiva do Estado para a modernização da sua estrutura administrativa de cargos e carreiras. Tirando a fotografia de 2025, tem-se hoje cerca de 244.687 cargos vagos, sendo 143.268 de nível superior (59%), 100.748 de nível intermediário (41%) e 671 de nível auxiliar (0,2%).

“ Apenas no ano de 2019, quando foi aprovada a Reforma da Previdência do governo Bolsonaro, aposentaram-se 38,5 mil servidores, dado que contrasta severamente com a perspectiva do terceiro mandato presidencial de Lula da Silva, de conseguir repor algo como 30 mil vagas no quadriênio 2023 a 2026, entre contratações temporárias e permanentes. ”

Desde 2023, em todos os Projetos de Lei que o Poder Executivo encaminhou ao Congresso Nacional, relativos a planos de cargos e carreiras da Administração Pública Federal, vem sendo aprovadas medidas de racionalização da estrutura administrativa oriundas da transformação de cargos vagos e obsoletos. Dois exemplos são a Medida Provisória 1.203/2023,

convertida na Lei 14.875/2024, e a MP 1.286/2024, convertida no Projeto de Lei 1.466/2025. Nesta última, criam-se 28.451 cargos efetivos vagos, sendo 18.185 de nível superior e 10.266 de nível intermediário, sem aumento de despesas, por meio de transformação de cargos obsoletos.

Percebe-se, portanto, que há ainda um quantitativo considerável de cargos que poderão passar pelo mesmo processo, começando talvez com os cerca de 46.054 cargos vagos com indícios de obsolescência, pertencentes a diversos planos de cargos, como o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda (PECFAZ), Carreira da Previdência Saúde e Trabalho (CPST) dentre outros, distribuídos por diversos órgãos e entidades do Poder Executivo federal.

São aqui considerados cargos com indícios de serem obsoletos, basicamente, os cargos que reúnem um ou mais dos seguin-

“ A modernização administrativa ancorada na transformação qualitativa de cargos vagos e obsoletos em cargos que sejam adequados às necessidades atuais e futuras da Administração Pública Federal aponta de forma indubitável para um vetor coerente e consistente de racionalização, simplificação e profissionalização das funções públicas. ”

tes critérios: i) cargos de nível auxiliar; ii) vacância superior a 50% sobre o total de cargos efetivos da estrutura atual; iii) ocupantes ativos remanescentes encontram-se em sua maioria em Abono de Permanência; iv) último ano de ingresso via concurso público tenha ocorrido há vinte anos ou mais; e v) inexistência de servidores ativos, exceto no caso de carreiras novas. A esses

critérios poderão ser adicionados outros, à medida que o diálogo entre a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP/MGI) e os demais órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) avançar, visando à racionalização dos cargos vagos obsoletos.

Em síntese, este aspecto da modernização administrativa ancorada na transformação qualitativa de cargos vagos e obsoletos em cargos que sejam adequados às necessidades atuais e futuras da Administração Pública Federal aponta de forma indubitável para um vetor coerente e consistente de racionalização, simplificação e profissionalização das funções públicas em âmbito federal, cuja consequência visível no médio prazo deverá ser um incremento do próprio desempenho individual dos futuros servidores e servidoras e também dos respectivos órgãos, entidades e políticas públicas no Brasil.

9. Representatividade racial no serviço público: quando o Estado se parece com o Brasil, as políticas públicas funcionam melhor

Publicado em 08/09/2025 

Quando o Brasil olha para o espelho, vê uma maioria de pessoas negras. Mas, ao entrar em muitos órgãos da administração pública federal, a imagem refletida ainda é outra. Esse descompasso não é apenas simbólico: ele afeta a capacidade do Estado de diagnosticar problemas, desenhar soluções e entregar políticas públicas que realmente cheguem a quem mais precisa.

A promulgação da Lei nº 12.990/2014, conhecida como Lei de Cotas, foi um marco na luta por um Estado brasileiro mais representa-

tivo. Ao estabelecer a reserva de 20% das vagas em concursos públicos federais para pessoas negras, a legislação buscou combater uma discrepância histórica: embora 56% da população brasileira se declare negra (parda ou preta), esse grupo ocupava, até recentemente, cerca de

40% dos cargos no Executivo Federal. Recentemente, a norma foi atualizada com a promulgação da Lei nº 15.142/2025, que ampliou não só o percentual de reserva de vagas – de 20% para 30% –, mas também incluiu pessoas indígenas e quilombolas como beneficiárias da política.

Contudo, uma lei, por si só, não garante sua efetividade. A implementação de uma política pública é um processo complexo, mediado por pessoas – a burocracia do Estado. E é aqui que reside uma questão fundamental, explorada na dissertação de mestrado

intitulada *“Burocracia Representativa e Desempenho de Políticas Públicas: Efeitos da Representação Racial na Implementação da Lei de Cotas em Concursos Públicos”*, qual seja: a composição racial da burocracia influencia o sucesso de uma política desenhada para reduzir desigualdades?

“ Quando o Brasil olha para o espelho, vê uma maioria de pessoas negras. Mas, ao entrar em muitos órgãos da administração pública federal, a imagem refletida ainda é outra. ”

Na pesquisa, foram utilizados dados administrativos do serviço público federal brasileiro para analisar os efeitos da composição racial prévia da burocracia na implementação da Lei nº 12.990/2014. A análise foi organizada em três etapas distintas. Inicialmente, foi empregada uma abordagem transversal para comparar exclusivamente os órgãos que realizaram concursos, buscando avaliar sua conformidade com a ação afirmativa. Em seguida, foram realizadas duas análises de diferenças em diferenças: a primeira considerando apenas dois períodos para cada órgão (antes e depois da implementação da Lei de Cotas), e a segunda utilizando dados anuais de cada órgão.

A resposta à questão fundamental da pesquisa é bastante interessante e cheia de nuances. Em primeiro lugar, embora não tenha sido o foco do estudo, a realização de concursos públicos está positivamente associada com a ampliação da representatividade racial na administração pública federal. Em segundo lugar, sim, a diversidade racial da força de trabalho nos órgãos públicos analisados importa, mas seu impacto varia dependendo do nível hierárquico em que se encontra. Em suma, pode-se afirmar que *diversidade racial não é adereço – é propulsor de desempenho*.

O argumento central é simples, embora suas implicações sejam profundas. Quando a burocracia se aproxima da composição da sociedade, ganha-se informação de qualidade sobre realidades que nem sempre cabem nos formulários, normas e rotinas “neutras”. É essa informação – vivida,

situada – que ajuda a calibrar normas, editais, critérios de seleção, interfaces digitais, protocolos de atendimento e de segurança pública e, depois, a própria priorização orçamentária.

Em outras palavras, a presença de pessoas negras não muda apenas o retrato das instituições; muda a conversa dentro delas, o que por sua vez muda escolhas e resultados. Isso é o que indicam pesquisas da denominada *teoria da burocracia representativa*, impulsionada por J. Donald Kingsley em um estudo de 1944 sobre o serviço público civil britânico. A burocracia representativa é comumente entendida como uma burocracia que representa grupos sociais específicos de uma população como um todo, especialmente mulheres ou pessoas de diferentes grupos raciais ou étnicos.

Por aqui, no Brasil, a pesquisa mostra que, nos órgãos em que já havia uma presença mais significativa de servidores efetivos negros antes da Lei de Cotas, houve também maior proporção de pessoas negras ingressando no serviço público após a lei. Essa relação, estimada com estratégias analíticas que combinam uma comparação entre órgãos que realizaram concursos e dois modelos de diferenças-em-diferenças (um com dois períodos – antes e depois da lei – e outro anual por órgão), aponta para um mecanismo relevante: quando há diversidade na base da burocracia, os resultados da política pública tendem a ser potencializados. Não porque “cor puxe cor” por favoritismo, mas porque a implementação ganha enraizamento. Ainda que isso não tenha sido esmiuçado na pesquisa,

podem ocorrer exemplos como: comissões organizadoras ficarem mais atentas a vieses, editais serem melhor comunicados, áreas-meio tratarem gargalos que de outra forma passariam despercebidos, e as rotinas de

trabalho integrarem perspectivas que enriqueçam o processo decisório.

Há, porém, um achado que merece atenção e humildade analítica: a maior presença de pessoas negras em cargos de média e alta gestão apareceu associada, nos dados, a um efeito negativo inesperado sobre a implementação da lei. Esse resultado não autoriza conclusões apresadas, mas lança luz sobre algo conhecido no debate internacional: representação passiva (o “ser”) em chefias não se traduz automaticamente em representação ativa (o “fazer”). Dependendo de como são feitas as nomeações, do grau de autonomia decisória, do desenho das carreiras e da cultura organizacional, pode haver situações em que a presença em posições de comando não vem acompanhada de poder real para ajustar rotinas, blindar decisões de curto-prazo ou enfrentar resistências difusas. Em termos práticos, o dado nos convida a olhar para governança, incentivos e responsabilização: quem decide o quê, com base em quais métricas, em quais prazos, e com quais salvaguardas institucionais.

O período de implementação da Lei de Cotas coincidiu com uma profunda tur-

“
Quando o Estado se parece com o Brasil, a política pública funciona melhor – e a democracia, também
”

bulência política e um sistemático desmonte da agenda de igualdade racial no governo federal. A Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir), por exemplo, foi sucessivamente fundida e

subordinada a pastas maiores, perdendo status, orçamento e capacidade de influência. Narrativas que negavam a existência do racismo estrutural ganharam espaço no alto escalão.

Neste cenário, é plausível supor que os ocupantes de cargos de confiança, mesmo aqueles pertencentes ao grupo racial beneficiado pela política, estivessem submetidos a uma pressão institucional contrária. Sua nomeação e permanência estavam, muitas vezes, condicionadas à adesão à agenda política dominante, que priorizava o esvaziamento de tais políticas. Eles podiam ser “representantes passivos” por sua identidade racial, mas foram coercitivamente alinhados a uma “ação ativa” contrária aos interesses dessa mesma identidade, por força de lealdade à cúpula do governo.

Este é um alerta crucial para a gestão de pessoas: a diversidade isolada não é suficiente. De que adianta ter líderes diversos se a estrutura de poder, os incentivos e a cultura organizacional punem ou neutralizam a sua capacidade de agir em prol daqueles que representam? A representatividade na liderança só se torna efetiva quando inserida em um ambiente

institucional que verdadeiramente valorize a equidade como um objetivo estratégico.

É importante destacar o contexto mais amplo. Segundo o Censo 2022, pessoas negras somam a maioria da população brasileira; e, entre 2013 e 2023, a proporção de servidores civis negros no Executivo Federal passou de 34% para cerca de 40%. Ainda assim, persiste uma distância evidente entre a sociedade e a burocracia, e a velocidade de convergência é baixa. Se o que está em jogo é a efetividade de políticas que visam reduzir desigualdades, essa distância custa caro. Instituições homogêneas tendem a errar mais sobre a vida de quem mais precisa do Estado; perdem o termômetro acerca das necessidades e barreiras invisíveis que só aparecem quando múltiplas experiências são, de fato, consideradas.

É nesse ponto que a discussão sobre “meritocracia” costuma surgir. A objeção é conhecida: não deveríamos abrir mão do mérito. Mas equidade e mérito não são rivais; são complementares. Concursos e seleções que medem as competências relevantes para o trabalho – e não marcadores socioeconômicos indiretos – ampliam o universo de candidatos qualificados sem rebaixar padrões. A Lei de Cotas, ao reservar uma fração das vagas, não elimina a competição, apenas corrige uma assimetria histórica de oportunidades de acesso. Depois do ingresso, se queremos meritocracia de verdade, precisamos de condições de desenvolvimento e progressão que sejam, também elas, equitativas: mentorias, trilhas formativas, avaliações justas, critérios transparentes para funções

de confiança, canais eficazes de prevenção e enfrentamento ao racismo, assédio e à discriminação.

Do ponto de vista gerencial, a lição da pesquisa é pragmática. A diversidade racial funciona como uma política de melhoria de processo: reduz vieses de desenho, diminui retrabalho, antecipa riscos que costumam aparecer tarde demais, melhora a comunicação com públicos-alvo e, por fim, aumenta a probabilidade de alcance e sustentabilidade de resultados. Órgãos que incorporam essa agenda com seriedade mudam rotinas aparentemente menores – a linguagem de um edital, a simplicidade de uma interface, o horário de um atendimento, o requisito documental que se revelava desproporcional – e colhem ganhos grandes ao longo do ciclo de política pública. Não se trata de mera política com viés identitário, mas de gerir riscos e custos com inteligência institucional.

Também não se trata de esperar que a diversidade “se resolva sozinha”. Representação precisa virar rotina, e rotina precisa de bússola. Vale mais ter poucos indicadores, acompanhados com disciplina, do que uma coleção de métricas raramente usadas. Composição por raça/cor por carreira e nível; tempo médio até a primeira função de confiança, por recorte racial; acesso e conclusão de trilhas de desenvolvimento; participação em bancas e comissões; satisfação no trabalho e percepção de segurança psicológica; taxa de denúncias e resolução de casos – todos esses são termômetros possíveis que ajudam a transformar intenção em gestão. O que



realmente muda o jogo é o hábito institucional de medir, discutir com quem executa e corrigir rápido.

Se a presença de pessoas negras na base tende a facilitar a implementação de políticas de diversidade, como indica a dissertação citada acima, então uma agenda consequente passa por fortalecer a representação onde ela faz diferença concreta: em equipes técnicas, em comissões e bancas, nos processos que definem e executam concursos, e na cultura cotidiana das unidades. Ao mesmo tempo, é preciso que a presença em posições de comando venha acompanhada de mandato claro, autonomia compatível e *accountability*, para que a representação em chefias não se resuma a gesto simbólico ou à prática que, na academia, é denominada *tokenismo*.

O caminho é exigente, mas não é nebuloso. Estabelecer metas realistas e públicas; revisar editais com foco em competências e em barreiras desproporcionais; diversificar canais de divulgação; preparar bancas; acolher e formar de modo contínuo;

criar redes de mentoria; proteger quem denuncia discriminação; dar voz a comitês de diversidade com mandato e metas; e, sobretudo, organizar a casa para que cada decisão de gestão de pessoas – do recrutamento à nomeação para funções de confiança – responda a uma pergunta simples: esta prática aproxima ou afasta a burocracia do Brasil real?

Ao final, o que está em jogo não é um ideal abstrato de representatividade. É a capacidade do Estado de produzir políticas públicas que funcionam – que chegam, permanecem e transformam. A diversidade racial na administração pública federal é, nesse sentido, uma estratégia de Estado para a redução de desigualdades. Tratar essa agenda como algo “acessório” ou “tendência da vez” é desperdiçar informação, tempo e recursos; tratá-la como centro de gestão é apostar em decisões melhores, execução mais responsiva e resultados que importam. Quando o Estado se parece com o Brasil, a política pública funciona melhor – e a democracia, também.

10. Transformação digital em gestão de pessoas: planejamento e governança dos sistemas estruturantes de pessoal na administração pública federal

Inédito

O termo *gestão de pessoas* se refere não apenas a uma área (departamento, unidade, secretaria, etc.), mas sim a processos que abrangem toda a organização. Eles envolvem múltiplos atores, lideranças e demais membros das equipes, em todos os níveis e áreas de atuação, por isso todos são corresponsáveis pelos resultados alcançados (Bergue, 2019).

Na administração do poder executivo federal brasileiro, o processo de gestão de pessoas conta com um arcabouço legal que inclui o Decreto nº 67.326/1970, que dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). O SIPEC tem como objetivo coordenar e integrar as áreas de gestão de pessoas existentes nos órgãos e entidades da administração pública federal para elaborar e implementar políticas e diretrizes de pessoal, fortalecendo as competências normativas em todas as unidades de gestão de pessoas integrantes da rede.

Para cumprir suas atribuições, o SIPEC conta com Sistemas Estruturantes, que dão suporte às atividades necessárias para que o processo de gestão de pessoas ocorra da melhor maneira possível, vale dizer, de forma integrada e tempestiva. Para tanto, Comitês de Governança dão robustez ao planejamento, à gestão e ao controle das atividades, envolvendo os sistemas estruturantes num amplo e complexo processo administrativo dentro do poder executivo.

Os Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal do poder executivo federal brasileiro são ferramentas tecnológicas, administrativas e normativas, responsáveis pela organização, centralização, controle e monitoramento das atividades de gestão de pessoas relacionadas aos servidores públicos ativos, aposentados e pensionistas, e gerenciadas pelo órgão central do SIPEC, hoje representado pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos.

Instituídos pelo Decreto nº 10.715/2021, estes sistemas apoiam a gestão de todo o ciclo laboral do servidor, desde a seleção e ingresso até a aposentadoria e gestão dos aposentados, incluindo o desenvolvimento e benefícios ao longo da carreira. Com-

põem os Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal: o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape); o Siapenet; o Siape Saúde; o Sistema de Gestão de Pessoas do Executivo Federal (Sigepe); e o SouGov.

Box 1: Definições Gerais dos Sistemas Estruturantes de Pessoal da APF no Brasil.

Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - Siape

O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) é um dos principais sistemas estruturadores do governo federal brasileiro. Foi criado em 1989 com a missão de integrar todas as plataformas de gestão da folha de pessoal dos servidores públicos.

O Siape processa o pagamento de servidores, regidos tanto pelo Regime Jurídico Único Federal (Lei 8.112/90) quanto pela CLT e por outros regimes (Contratos Temporários, Estágios, Residência Médica, etc). Este público é composto por servidores ativos, aposentados e pensionistas e encontra-se distribuído por órgãos públicos federais em todo o território nacional (Brasil, 2025).

Siapenet

O SIAPENet é uma plataforma web que permite aos servidores públicos que atuam com gestão de pessoas consultar, atualizar e imprimir informações do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE).

Siape Saúde

O Siape Saúde é um sistema integrante do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) que centraliza informações e permite a gestão e o planejamento da saúde e segurança do trabalho dos servidores públicos federais.

Sistema de Gestão de Pessoas do Poder Executivo Federal - Sigepe

O Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal (Sigepe) é uma plataforma que permite a gestão de pessoal dos servidores públicos federais, aposentados e pensionistas. Através do Sigepe, os servidores que atuam com gestão de pessoas podem realizar diversas operações, como gestão da avaliação de desempenho e estágio probatório, gratificações, saúde ocupacional, benefícios dos servidores, entre outros.

SouGov

Lançado em 2021, o SouGov é uma plataforma digital que centraliza informações e serviços para servidores públicos federais ativos, aposentados e pensionistas, empregados públicos de empresas dependentes e anistiados políticos do poder Executivo Federal civil. Entre as funcionalidades do SouGov estão registrar o ponto, enviar atestado médico, solicitar auxílio-transporte, solicitar férias, entre outros.

Assim, com a edição do Decreto nº 10.715/2021, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), o Siapenet, o Siape Saúde, o Sistema de Gestão de Pessoas do Executivo Federal (Sigepe) e o SouGov passaram a compor a plataforma dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal como um conjunto de sistemas. Com isso, consolidaram-se como elementos essenciais para a modernização, transparência e eficiência da gestão de pessoas da administração pública federal brasileira.

Visando o aprimoramento do processo de gestão de pessoas da administração pública federal brasileira, o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos instituiu uma estrutura de governança para os Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal. A governança pública possui o caráter de direcionar os rumos, as metas, e de influenciar os resultados das políticas públicas e prioridades governamentais. Trata-se de uma forma de aprimorar ou desenvolver certa cultura institucional, guiada por valores tais como a eficiência, a qualidade, a transparência e a prestação de contas à sociedade.

Pensando nisso, foi publicada a Portaria MGI nº 4.610/2024, que instituiu o Comitê Estratégico dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal e o Subcomitê Executivo dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal, no âmbito do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), órgão central do SIPEC.

O Comitê Estratégico dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal é responsável por decisões estratégicas, aprovações, implementação de políticas, conformidade com normas e promoção da eficiência na gestão de pessoal. São membros do Comitê Estratégico as autoridades titulares da Secretaria-Executiva do MGI, que o preside; da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP); da Secretaria de Relações de Trabalho (SRT); da Secretaria de Governo Digital (SGD); e da Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC). A Secretaria-Executiva do Comitê Estratégico dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal é exercida pela SGP/MGI.

Por sua vez, o Subcomitê Executivo dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal é responsável por coordenar propostas, consolidar planos e relatórios, propor prioridades, monitorar a execução e garantir transparência nas ações relacionadas à gestão de pessoal. São membros do Subcomitê Executivo as autoridades titulares das Diretorias da Secretaria de Gestão de Pessoas; das Diretorias da Secretaria de Relações de Trabalho; e da Diretoria de Tecnologia da Informação da Secretaria de Serviços Compartilhados. A Secretaria-Executiva e a Presidência do Subcomitê Executivo dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal serão exercidas pela Diretoria de Soluções Digitais (DESIN) da SGP/MGI.

Além do Comitê Estratégico e do Subcomitê Executivo, a Portaria estabeleceu instrumentos de gestão para os sistemas estruturantes de gestão de pessoal: o Plano Anual dos Sistemas Estruturantes de

Gestão de Pessoal, com foco no planejamento, e o Relatório Anual dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal, com foco na prestação de contas e controle.

O Plano Anual dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal foi criado com o objetivo de planejar os trabalhos prioritários a serem realizados no período objeto do plano e deve ser aprovado na última reunião do ano anterior ao seu período de vigência pelo Comitê Estratégico dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal. Para sua elaboração deve-se considerar: o planejamento estratégico, com as principais entregas a serem feitas, e as expectativas da alta administração; e a estrutura e os recursos humanos e financeiros disponíveis da(s) unidade(s) responsáveis pela sua execução.¹

Iniciamos o processo de planejamento para o ano de 2025 com a realização de oficinas para a definição de objetivos estratégicos para os Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal, que elencamos a seguir:

I. Padronização e Reutilização

Fomentar a padronização, automação, simplificação e reutilização das

soluções digitais, visando escalabilidade e facilidade de manutenção;

II. Gestão de Serviços Digitais

Estabelecer a gestão de serviços digitais baseada em dados, normatização e gestão de riscos, para gerar resultados eficazes;

III. Provedor de Informações Confiáveis

Ser um provedor confiável de informações de pessoal para a administração pública Federal;

IV. Eficiência por Tecnologias Emergentes

Aumentar a eficiência e eficácia através da adoção de tecnologias emergentes;

V. Experiência do Usuário

Promover a experiência do usuário, simplificando sua jornada para aumentar a satisfação, credibilidade e confiança nas soluções de gestão de pessoas.

Na sequência realizamos levantamento e priorização de projetos e demandas de sustentação² para 2025. As Figuras 1 e 2 a seguir ilustram os projetos organizados pela lógica do ciclo laboral do servidor público.

¹ O Relatório Anual dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal foi concebido para prestar contas sobre a execução do Plano Anual dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal e deve ser aprovado na primeira reunião do ano posterior ao Plano Anual dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal de referência pelo Comitê Estratégico dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal. Seu conteúdo deve abordar, no mínimo, o quadro demonstrativo da alocação efetiva da força de trabalho durante a vigência do Plano Anual dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal; a posição sobre a execução das entregas previstas no Plano Anual dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal, relacionando aquelas finalizadas, não concluídas, não realizadas e realizadas sem previsão no Plano Anual dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal; e a descrição dos fatos relevantes que impactaram a execução das entregas.

² As demandas de sustentação referem-se às correções e pequenas evoluções nos sistemas estruturantes de gestão de pessoal.

Figura 1 - Priorização de projetos

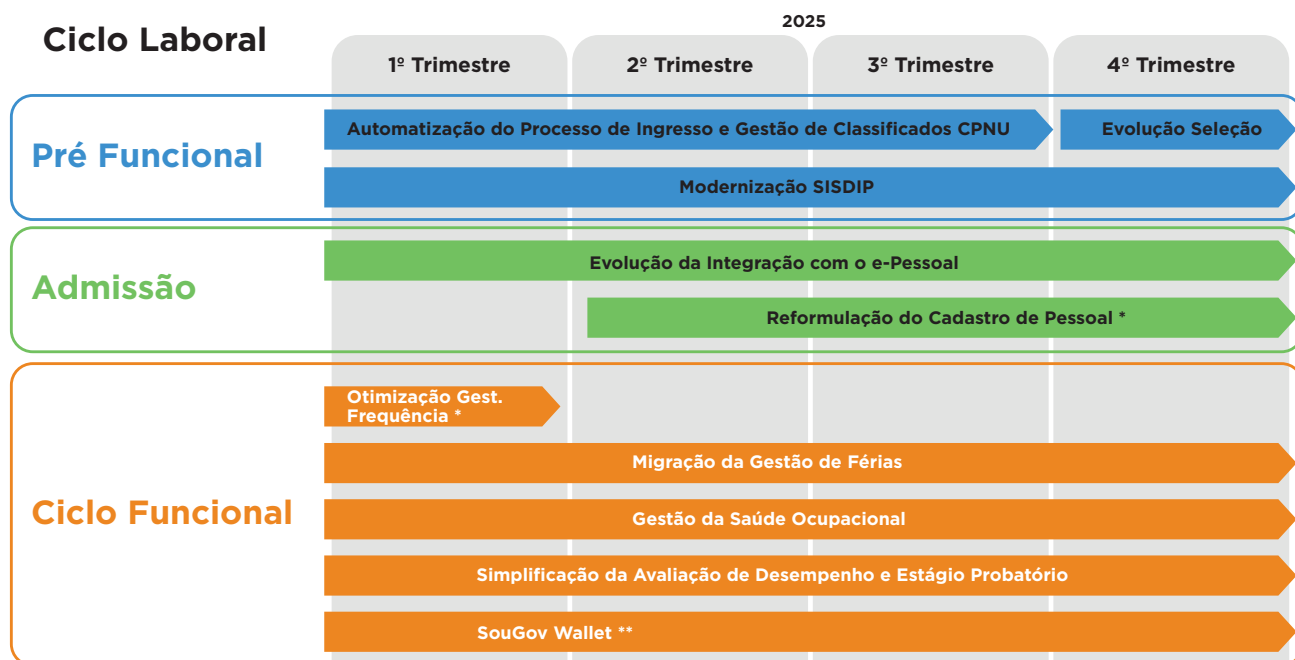
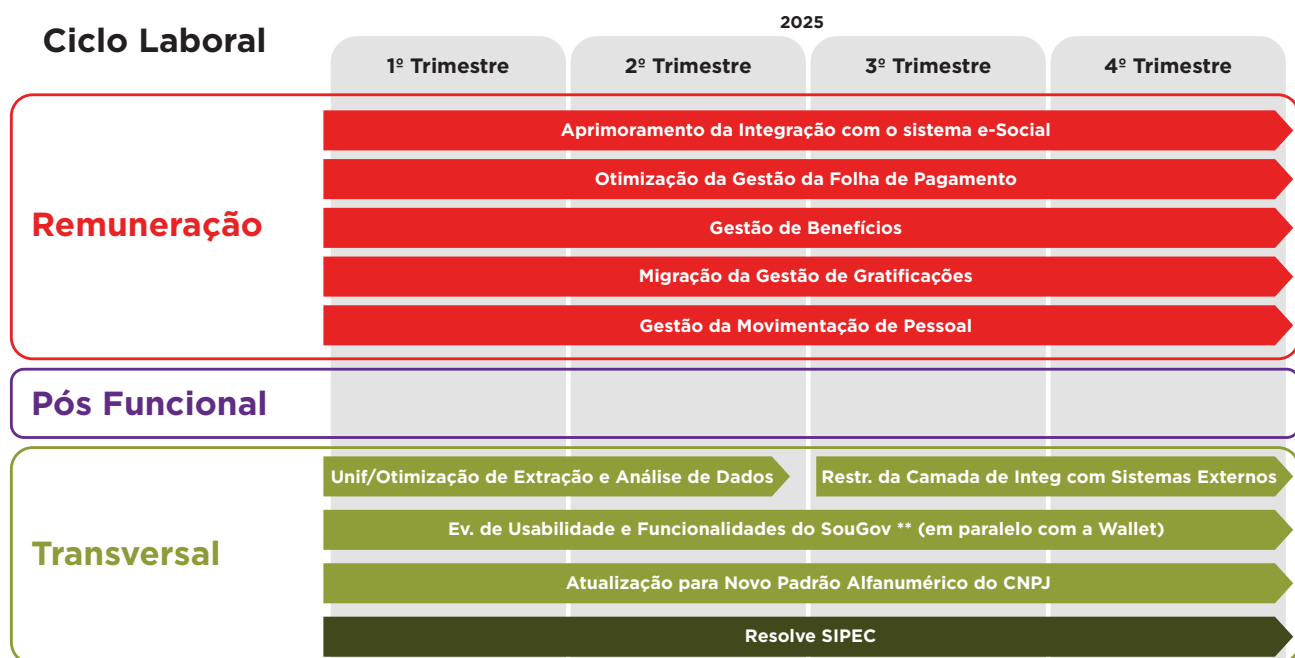


Figura 2 - Priorização de projetos - cont.



O processo de planejamento resultou no Plano Anual dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal de 2025, que foi apresentado, discutido e aprovado pelo Subcomitê Executivo dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal em 13 de novembro de 2024, e pelo Comitê Estratégico dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal em 19 de novembro de 2024. Ele representa um passo importante no processo de transformação digital em gestão de pessoas da administração pública federal, através da consolidação dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoas e de sua estrutura de governança.

Hoje, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), o Siapenet, o Siape Saúde, o Sistema de Gestão de Pessoas do Executivo Federal (Siagepe) e o SouGov compõem a plataforma integrada dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da administração pública federal brasileira e não apenas otimizam processos administrativos, mas também fortalecem a transparência, a eficiência e a eficácia na prestação de serviços aos servidores.

A estrutura de governança dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal marca uma mudança de paradigma, que substitui uma abordagem operacional fragmentada por uma gestão integrada e estratégica que envolve múltiplos atores e baseia-se em planejamento, coordenação e resultados.

“ A estrutura de governança dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal marca uma mudança de paradigma, que substitui uma abordagem operacional fragmentada por uma gestão integrada e estratégica que envolve múltiplos atores e baseia-se em planejamento, coordenação e resultados. ”

A criação do Comitê Estratégico e do Subcomitê Executivo e a implementação do Plano Anual e do Relatório Anual dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal reforçam o compromisso do MGI com a transparência e a melhoria contínua dos serviços, alinhando as ações às necessidades do ciclo laboral e às expectativas dos usuários.

Em síntese, a transformação digital na gestão de pessoas do Executivo Federal está em curso, com avan-

ços notáveis em planejamento e governança. Futuros estudos poderão avaliar os impactos dessas mudanças na eficiência e eficácia administrativa e na satisfação dos servidores, contribuindo para o aprimoramento das políticas públicas de gestão de pessoas na administração pública federal brasileira.

11. Transformação digital em gestão de pessoas: perfil profissiográfico e alocação de servidores públicos na APF por meio do Sigepe Oportunidades

Publicado em 25/09/2025



A gestão de pessoas no setor público brasileiro enfrenta desafios complexos, especialmente no que tange à alocação de novos servidores, após a realização de concursos públicos. Historicamente, a administração pública lida com a necessidade de otimizar a distribuição de sua força de trabalho, garantindo que os profissionais ingressantes sejam direcionados para vagas em que suas competências e experiências possam ser bem aproveitadas. Este cenário se intensificou com a concepção e implementação do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), um marco na ampliação e democratização do acesso às carreiras federais e na centralização de processos seletivos.

A implementação do CPNU impôs à Administração Pública Federal (APF) vários desafios, um deles ligado à alocação eficiente e assertiva de um grande contingente de novos servidores de uma só vez. O CPNU, em sua primeira edição, buscou iniciar um processo de recomposição da força de tra-

balho e ampliar o acesso a 6.640 vagas, em 21 órgãos federais da administração direta e indireta. Boa parte desses órgãos não realizavam concursos há muitos anos, o que, somado às aposentadorias incentivadas por reformas previdenciárias, resultou em um quadro de pessoal sem renovação e recomposição. Deste modo, a retomada de concursos, desde 2023, propiciou ambiente para diversas inovações, entre elas, a seleção unificada, centralizando esforços, custos e ampliando as chances de participação.

Contudo, alocar milhares de novos servidores se mostrou uma ação complexa, pois o concurso público é um processo que não se esgota na seleção de profissionais qualificados. É preciso pensar em formas de reter as pessoas e fazer com que elas entreguem serviços e políticas públicas aderentes às necessidades da sociedade brasileira. Daí, surge a problemática central que gerou o Perfil Profissiográfico: como otimizar o processo de alocação de

novos servidores na Administração Pública Federal (APF) de forma a garantir a eficiência estatal e a qualidade dos serviços públicos, considerando as especificidades dos cargos e o perfil dos candidatos?

A Secretaria de Gestão de Pessoas do MGI encontrou na *profissiografia* uma metodologia que permite levantar o perfil detalhado de um cargo, analisando suas características e peculiaridades. Diferenciando-se de uma mera descrição, esta abordagem científica investiga as características intrínsecas da função, englobando atribuições, responsabilidades, tarefas e as competências necessárias, incluindo requisitos psicométricos e restrições inerentes. O processo demanda uma descrição criteriosa das atividades para delineamento de um desempenho competente e é validado empiricamente a partir de dados da população ocupante do cargo, visando identificar candidatos que atendam precisamente aos requisitos estabelecidos.

Desta maneira, chegamos ao Perfil Profissiográfico, uma ferramenta concebida para auxiliar nesse processo alocativo de servidores recém-concursados, agregando às decisões dos dirigentes dados e informações sobre o indivíduo, seu histórico acadêmico e profissional, assim como suas preferências, atitudes e habilidades ligadas ao desempenho das atribuições dos cargos. O Perfil Profissiográfico, portanto, vem a ser mais uma inovação institucional decorrente das necessidades administrativas trazidas pelo CPNU. Essa funcionalidade, integrada ao Sigepe Oportunidades, visa otimizar a análise documental e a melhor

alocação possível de candidatos nas vagas disponíveis.

No que tange à tecnologia utilizada na funcionalidade do Perfil Profissiográfico, no Sigepe Oportunidades, ela está arquitetada sobre um robusto modelo de Inteligência Artificial Generativa (IA Generativa), especificamente o modelo GPT-4o da Azure, para otimizar o processo de alocação de servidores. Este sistema processa e interconecta três fontes de dados primários: i) o currículo do candidato (incluindo experiência profissional, formação acadêmica, capacitações, idiomas e interesses profissionais); ii) um questionário elaborado a partir dos requisitos detalhados das atividades do cargo; e iii) seus fatores de avaliação. A IA Generativa realiza um cálculo de similaridade, identificando a aderência do currículo e das respostas do questionário aos requisitos do cargo. O resultado desse processamento é a geração automatizada do Relatório Individual de Subsídio à Alocação (RISA), que resume o perfil profissional do ingressante e sugere sua alocação mais adequada. As tecnologias empregadas na arquitetura incluem API (*Application Programming Interface*) Flask, Nexus, Banco Oracle, Langchain, Pandas e Elasticsearch, integrando-se ao ambiente de “Estaleiro” do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO).

A arquitetura sistêmica do Perfil Profissiográfico demonstra muita integração e automação. O processo se inicia com o levantamento dos requisitos das atividades do cargo. No caso dessa primeira versão da ferramenta, o desenho dos perfis foi reali-

zado por uma equipe de pesquisa formada por pesquisadores da Universidade Federal de Brasília (UnB), seguido pela elaboração e disponibilização de questionários profissiográficos.

Inicialmente, a equipe de pesquisa fez grupos focais com os órgãos, guiados a partir de perguntas sobre os requisitos que os candidatos aprovados deveriam apresentar para o bom desempenho das atividades laborais. Esse trabalho buscou ir além dos conteúdos presentes nos editais dos concursos, passando por conhecimentos e formações desejáveis, experiências, características psicológicas e interesses. Dessa forma, o perfil foi desenvolvido para cada cargo, considerando as áreas de ati-

vidade a serem desenvolvidas e composto pelos seguintes eixos:

- a) Valores relativos ao trabalho
- b) Habilidades sociais
- c) Competências transversais para um setor público de alto desempenho
- d) Competências específicas do cargo
- e) Escala de flexibilidade no trabalho

Os questionários a serem respondidos pelos candidatos foram elaborados considerando esses elementos, contendo perguntas organizadas nos eixos do perfil do cargo. O quadro 1 – Eixos e Fatores do Perfil Profissiográfico, exemplifica os fatores abordados no questionário de um cargo da área administrativa:

Quadro 1: Eixos e Fatores do Perfil Profissiográfico

EIXO	FATORES
Valores relativos ao trabalho	Estimulação, segurança, realização, poder, universalismo/benevolência, autodeterminação e conformidade
Habilidades sociais	Enfrentamento com risco, conversação e desenvoltura social, autoexposição a desconhecidos e a situações novas, autocontrole da agressividade a situações aversivas,
Flexibilidade psicológica no trabalho	Flexibilidade psicológica no trabalho
Competências transversais	Resolução de problemas com base em dados, foco nos resultados para os cidadãos, mentalidade digital, trabalho em equipe, orientação por valores éticos, visão sistêmica.
Competências específicas do cargo	Implementação de políticas públicas, gestão de recursos, planejamento de atividades, supervisão de equipes, coordenação de projetos, controle de processos, atendimento ao cidadão, realização de estudos e pesquisas, execução de atividades técnicas especializadas, melhoria contínua.

O eixo de *competências transversais* foi baseado no trabalho realizado pela SGP/MGI, juntamente com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que resultou na publicação “Competências Transversais de um Setor Público de Alto Desempenho”. O documento elenca e descreve os conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas necessárias para o bom desempenho nos cargos públicos, visando fazer frente aos desafios e novas demandas da atualidade brasileira, estabelecendo relações estreitas com outras competências que as potencializam, além de se tornarem basilares em determinados contextos de trabalho. Um exemplo é a conduta ética no exercício da função pública.

Por sua vez, o eixo das *competências específicas* é composto por fatores definidos com base nos grupos focais, a partir das lacunas de competências técnicas e gerenciais identificadas pelas unidades de gestão de pessoas e aquelas em que os novos servidores serão alocados, após a posse. Aos fatores, são atribuídos pesos, conforme as necessidades e o grau de importância verificados nos grupos focais, de modo que as respostas dos candidatos se traduzem em pontuações que são consideradas no processamento dos resultados.

No que tange ao processo de coleta de informações, o candidato responde ao questionário elaborado para o cargo em que está ingressando, preenche o seu currículo no SOUGOV.BR (aplicativo e plataforma digital do Governo Federal voltado à gestão da vida funcional dos servidores). A API (*Application Programming Interface*) de

geração do RISA, que incorpora a IA, processa esses dados, gerando os relatórios em lotes. O RISA emitido é então disponibilizado para ciência do gestor de pessoas dos órgãos e entidades da APF, que pode realizar a avaliação e definição da alocação do ingressante. O sistema também contempla funcionalidades para manter questionários, perguntas, informações de concursos, cargos, atividades e fatores de avaliação, além de *painéis* para monitoramento, otimizando o tempo de geração dos RISAs e padronizando as análises.

A partir da interação das fontes de dados (questionário e currículo, com aplicação da pontuação e da inteligência artificial), o sistema gera um documento que sintetiza o perfil do candidato em relação às áreas de atividades definidas pelo órgão para cada cargo a ser ocupado. Esse Relatório é composto por quatro partes: i) resumo do perfil do candidato; ii) resumo da avaliação do candidato; iii) eixos de avaliação; e iv) conclusão.

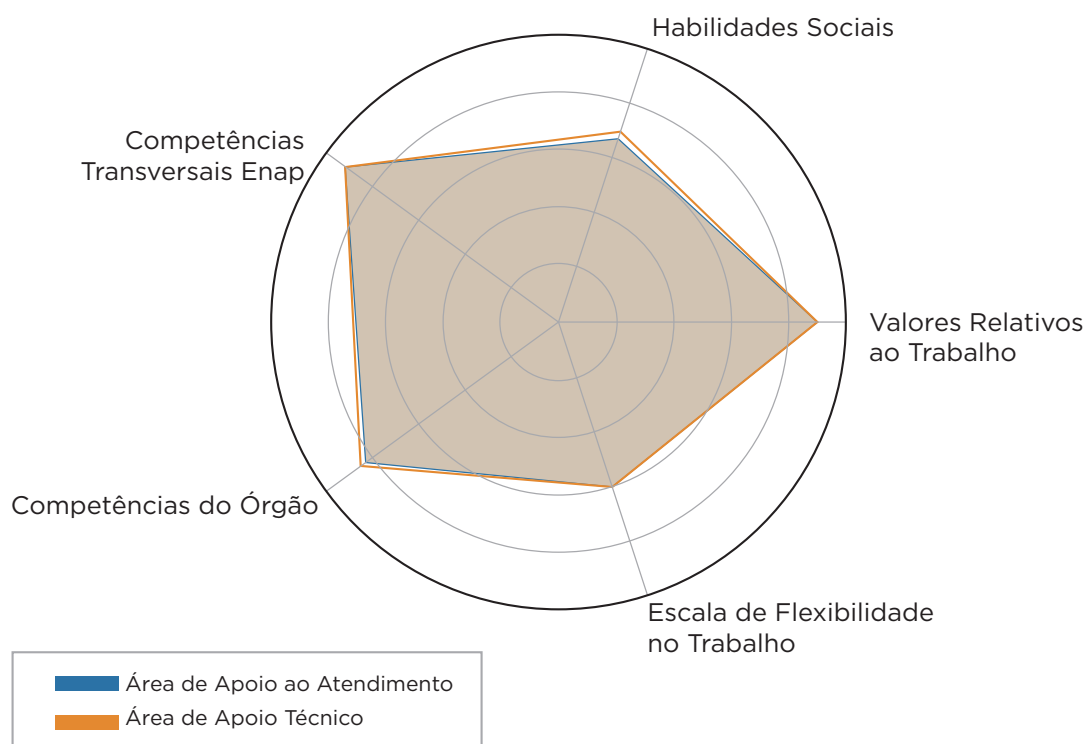
O resumo do *perfil do candidato* apresenta uma visão geral sobre o currículo do candidato, citando formações, experiências, interesses e conhecimentos que são aderentes ao cargo. Um exemplo desse resumo segue abaixo, extraído de um perfil elaborado em situação real no sistema:

L*****S possui experiência na realização operacional da Pesquisa Nacional por Amstras de Domicílio Contínua (PNAD-C) no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística por 1 ano e 2 meses. Possui formação em História na Univer-

sidade Federal do Paraná - UFPR. [*****]S possui domínio avançado do idioma inglês. Não foram indicadas outras graduações, pós-graduações, mestrados ou doutorados em andamento ou realizados. Essas qualificações permitiram o desenvolvimento de competências nas áreas de atuação: conhecimento técnico e pesquisas domiciliares. Como interesses de atuação, indicou as áreas

de História, Geografia e Idiomas (inglês, espanhol e francês).

O resumo da avaliação do candidato apresenta um gráfico de radar com os eixos de avaliação, incluindo as competências transversais, os valores relativos ao trabalho, as competências do órgão, a escala de flexibilidade no trabalho e as habilidades sociais, todos mensurados com relação às áreas de atuação definidas para o cargo. Vejamos um exemplo:



As linhas do gráfico demonstram o grau de aderência do perfil com as áreas de atuação, considerando os eixos de avaliação. Além do gráfico, o RISA possui uma descrição de cada eixo, indicando a adequação do perfil às atividades, com maior ou menor alinhamento.

Por fim, a *conclusão do relatório* com base na análise curricular e nas respostas

dadas para o questionário, terminando com a sugestão de alocação que pode conter, também, proposição de treinamento e desenvolvimento de competências.

Essa conclusão busca enriquecer a análise de forma propositiva, visto que a não aderência às atividades não é motivo para que o candidato não seja alocado. A aprovação no concurso e a classificação dentro

das vagas dá a ele o direito de ser nomeado e de tomar posse. Portanto, o Perfil Profissiográfico visa a contribuir para uma decisão mais qualificada dos dirigentes, que poderão dar maior atenção para os aspectos a serem desenvolvidos ou melhorados, por meio de cursos, treinamento em serviço, educação formal, entre outros meios.

A orientação da SGP/MGI para os órgãos é não restringir o uso do relatório às unidades de gestão de pessoas, mas encaminhar esses resultados, juntamente com o currículo do candidato, para os responsáveis pelas equipes em que ele será alocado. Com isso, é possível que o gestor conheça um pouco mais do profissional que vai receber, podendo pensar em formas de melhor integrá-lo com os colegas de trabalho e com as atividades que lhe serão atribuídas. Incentiva-se, ainda, a realização de uma conversa franca com o novo integrante da equipe, para alinhar as expectativas, captar outras informações e aprimorar o processo de adaptação.

Por tudo isso, consideramos que a implementação do Perfil Profissiográfico representa um avanço significativo na gestão de pessoas do serviço público, configurando-se como uma política pública estratégica. Ao otimizar a alocação de servidores, a ferramenta contribui para o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados à sociedade. A alocação precisa, baseada na análise de competências e perfis profissionais, promove o desenvolvimento de equipes mais qualificadas e engajadas, resultando em um serviço público mais eficiente e alinhado com as necessidades da administração e da população.

A partir dessas definições, o Perfil Profissiográfico, operacionalizado via Sigepe Oportunidades e integrado ao ecossistema do aplicativo SOUGOV.BR, por meio do módulo Currículo e Oportunidades, permite que os gestores de pessoal realizem análises qualificadas das competências dos candidatos em relação às especificidades dos cargos e estruturas organizacionais. A decisão estratégica de integrar essa ferramenta a sistemas pré-existentes e consolidados na APF, como o Currículo e Oportunidades (funcional desde 2021), capitalizou a obrigatoriedade do preenchimento curricular pelos novos servidores como etapa da investidura, promovendo a otimização de recursos públicos financeiros, humanos e temporais.

A adoção do Perfil Profissiográfico via Sigepe Oportunidades confere vantagens operacionais e estratégicas intrínsecas ao processo de alocação. A ferramenta viabiliza uma análise documental aprimorada e a proposição de alocação por meio do RISA, que resulta do processamento de informações e da aplicação de Inteligência Artificial Generativa. A interoperabilidade com o Sigepe Oportunidades, usando o currículo do novo servidor, eleva a precisão dos resultados e dos subsídios para as decisões de alocação. Essa integração sistêmica é fundamental para uma gestão de talentos mais proativa e estratégica, capacitando as unidades de gestão de pessoas a operarem com maior previsibilidade na distribuição da força de trabalho.

Com vistas a garantir a transparência processual e a segurança jurídica aos *atores* envolvidos, a Instrução Normativa SGP/

MGI nº 31/2023, que fundamentava a utilização do Currículo e Oportunidades e do Sigepe Oportunidades como sistemas estruturantes, foi atualizada pela Instrução Normativa SGP/MGI nº 5/2025. Esta revisão normativa solidifica o arcabouço regulatório para a aplicação do Perfil Profissiográfico, reforçando seu status de política pública e aprimorando as diretrizes para a alocação de servidores na APF, em consonância com as melhores práticas de governança e gestão pública.

Cabe contextualizar que a aplicação do Perfil Profissiográfico na APF, embora represente um avanço significativo na Gestão por Competências (GPC) e na movimentação de servidores (disciplinada por normativos como a Portaria ME nº 282/2020 e a Portaria SEDGG/ME nº 8.471/2022), insere-se em um cenário historicamente marcado por desafios na implementação efetiva da GPC no setor público brasileiro.

O Perfil Profissiográfico, portanto, opera dentro desse contexto complexo, exigindo não apenas a sua operacionalização sistêmica, mas também uma superação contínua desses desafios estruturais e culturais para que seu potencial transformador na gestão de pessoas e na movimentação de servidores seja plenamente realizado.

Em síntese, deve-se também enfatizar que o Perfil Profissiográfico interage com outros processos importantes de gestão de pessoas, como o Dimensionamento da Força de Trabalho, o Recrutamento e Seleção e o Desenvolvimento e Desempenho. Nesse sentido, tem potencial de contribuir para o aprimoramento da governança em gestão

de pessoas como um todo, compondo o ciclo de planejamento com a definição de perfis para direcionar o recrutamento e a alocação.

No que diz respeito ao Dimensionamento, o Perfil Profissiográfico pode se valer das entregas mapeadas, que podem ser usadas no levantamento das competências necessárias para atuar em cada unidade organizacional. Em relação ao Recrutamento e Seleção, foram construídos perfis para os sessenta e três cargos dos vinte e um órgãos participantes da primeira edição do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU). Desses, cinquenta e quatro questionários foram liberados para preenchimento, com mais de três mil RISAs gerados. Os relatos iniciais sobre o uso dos resultados sugerem que aqueles órgãos que usaram a ferramenta enxergaram potencial não somente para a alocação, mas também para a movimentação das pessoas entre áreas.

Desta maneira, o Perfil Profissiográfico representa uma mudança significativa na forma como as pessoas são recebidas e alocadas inicialmente nos órgãos, após seu ingresso por concurso público. Aperfeiçoamentos nesse processo passam por mais conscientização, treinamento e pela continuidade dessa política, a fim de enfrentar práticas já consolidadas e baseadas em critérios pouco efetivos. Pois não são poucas as alocações de novos profissionais em vagas e setores com histórico de pouca retenção, justamente porque se proporciona aos mais antigos alguma preferência prévia de lotação. Apesar de ser um critério, a

escolha de lotação por antiguidade não se mostra o ideal, quando se fala em melhor aproveitar as competências dos servidores. Além disso, a prática de usar a classificação no concurso para escolher a vaga de lotação ainda é muito presente, embora questionável do ponto de vista do interesse público que deve prevalecer.

Por isso, após todo o trabalho de desenvolvimento da ferramenta, o MGI, em parceria com a equipe de pesquisa da UnB, ofereceu treinamento para os órgãos, contemplando aspectos teóricos sobre a profissiografia e aspectos práticos sobre os usos do sistema, do RISA e as interpretações e aplicações dos resultados. Tudo isso foi pensado para que os profissionais de gestão de pessoas tenham o conhecimento necessário para utilizar o Perfil Profissiográfico e decidir sobre a alocação dos novos servidores de modo mais consciente, baseado em dados e informações sobre o que as pessoas trazem consigo, ao ingressar nos cargos, e o que elas poderão ou precisarão desenvolver.

O aproveitamento de todo o potencial de uma ferramenta como o Perfil Profissiográfico exige continuidade e aperfeiçoamento constantes. Um passo importante foi dado, quando se formalizou a ferramenta com parte do módulo Currículo e Oportunidades do Sigepe. Doravante, uma ampla difusão do Perfil Profissiográfico como ferramenta estratégica de alocação e movimentação de pessoal pode representar avanços expressivos para a gestão de pessoas na APF, trazendo consigo o potencial de gerar transformações estruturais e

duradouras na maneira como os servidores são alocados e como suas atribuições são desempenhadas. Trata-se de um instrumento que, além de inovador, traz um novo olhar para a gestão de pessoas, colocando as competências individuais e as necessidades institucionais em sintonia.

No curto prazo, o principal efeito esperado é ampliar a compatibilidade entre os perfis dos servidores e as funções que exercem. Esse alinhamento se concretiza a partir de processos de alocação mais assertivos, embasados em informações consistentes e análises objetivas. A tendência é que essa adequação reduza a rotatividade, potencialize o uso dos talentos disponíveis e, como resultado, eleve os níveis de produtividade, motivação e engajamento dentro da APF.

A médio e longo prazos, o Perfil Profissiográfico abre caminho para a consolidação de um banco de dados estruturado e continuamente atualizado, composto por questionários cuidadosamente elaborados para mapear perfis de cargos, competências profissionais e demandas específicas dos órgãos. Esse acervo de informações servirá como alicerce para ajustes cada vez mais rápidos e precisos, beneficiando tanto a gestão interna quanto o planejamento de concursos futuros. A partir dessa base sólida, a Administração poderá desenhar estratégias mais eficientes de gestão de pessoas, reforçando um ciclo de aprimoramento constante e contribuindo para a profissionalização cada vez mais robusta dos servidores e da própria máquina pública.

12. Transformação digital em gestão de pessoas: a gratificação por encargo de curso ou concurso (GECC) no caminho da governança e da transparência ativa

Publicado em 19/08/2025 

A prestação de serviços públicos de qualidade à população passa obrigatoriamente pelos servidores públicos, e estes, a fim de atingirem um desempenho de alto nível, devem estar em constante desenvolvimento, seja do ponto de vista técnico, seja do ponto de vista comportamental. Mas como o governo federal consegue realizar a governança no desenvolvimento de seus servidores? Como a administração pode disponibilizar políticas, processos e práticas que garantam a gestão eficaz e estratégica dos seus servidores, garantindo a correta aplicação dos recursos públicos e prestando contas à sociedade?

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e responsável pelas políticas públicas de gestão de pessoas dos mais de 500 mil servidores públicos federais ativos, tem por missão liderar a transformação da

cultura de gestão de pessoas na administração pública federal, sendo a Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC) um exemplo bem sucedido de transformação digital, governança pública e transparência ativa no uso de recursos escassos.

A GECC foi instituída com o objetivo de retribuir, monetariamente, os servidores públicos federais pelo desempenho eventual de atividades de instrutoria em cursos de formação, de desenvolvimento e de treinamento e, ainda, como auxiliar ou membro de banca examinadora, comissão de avaliação e comissão fiscalizadora de concursos públicos e vestibulares.

Com isso, criou condições para que as escolas de governo pudessem funcionar de forma a cumprir suas missões institucionais, uma vez que os treinamentos, na sua esmagadora maioria, estão voltados para as competências específicas dos cargos no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública e os instrutores de tais matérias, como consequência natural, não

estão disponíveis no mercado com perfis adequados e na escala necessária, impondo a essas escolas buscarem instrutores e profissionais especializados, no próprio serviço público.

A GECC, portanto, corrobora com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) prevista no Decreto nº 9.991/2019, que tem como diretrizes direcionar, monitorar e acompanhar a gestão do desenvolvimento profissional dos servidores, concentrar nas escolas de governo a oferta das ações de desenvolvimento de competências transversais (comuns a diferentes órgãos e entidades) e estabelecer processo padronizado e alinhado às estratégias da administração, de oferta, monitoramento e avaliação das ações de capacitação dos servidores públicos federais.

Apesar da diretriz de monitorar e acompanhar a gestão do desenvolvimento profissional dos servidores públicos, o órgão central do SIPEC sempre teve dificuldade de fazer o levantamento dos dados que envolviam o pagamento da GECC, além de gerir as informações dos órgãos e entidades.

Primeiro, porque o pagamento da GECC envolve tanto o sistema de folha de

pagamento dos servidores públicos (SIA-PE), como o sistema de acompanhamento do orçamento público (SIAFI). Segundo, porque a GECC também envolve o acompanhamento de horas de atividades que devem ser compensadas pelos servidores que as realizam, dentro do horário de trabalho em seus controles de frequência. Ocorre que esse controle não é centralizado nem automatizado. Cada órgão e entidade faz a sua própria gestão interna. Terceiro, porque cada órgão e entidade tem autonomia para estabelecer sua ta-

bela de pagamento da GECC, ou seja, não há uma uniformidade dos valores pagos por hora/aula. Isso depende do orçamento de cada órgão e entidade, desde que dentro dos limites estabelecidos pela tabela de referência divulgada pelo órgão central do SIPEC.

Assim, anualmente, para se levantar os valores e as horas de GECC realizados, o órgão central en-

frentava um desafio enorme e, apesar de todos os esforços, nunca conseguia informações fidedignas, atualizadas, padronizadas e tempestivas. Além dessas dificuldades, o órgão central também enfrentava outros problemas de gerenciamento: isto é: cada servidor tem um

“ A GECC criou condições para que as escolas de governo pudessem funcionar de forma a cumprir suas missões institucionais, uma vez que os treinamentos, na sua esmagadora maioria, estão voltados para as competências específicas dos cargos no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública. ”

limite anual de até 120 horas de atividades passíveis de pagamento por GECC, as quais podem ser excepcionalmente acrescidas de até mais 120 horas por ano. Um grande desafio desse processo estava, portanto, em como acompanhar essas horas de forma centralizada, segura, transparente e rápida.

Assim, em 2022, a SGP revisou os normativos que regulamentam o pagamento da GECC, e editou o Decreto 11.069/2022 e a Instrução Normativa 33/2023, ambas disponíveis em [página específica criada para garantir a divulgação dos novos entendimentos e orientações](#). Em 2023, o órgão central do SIPEC começou a desenvolver, no Sistema de Gestão de Pessoas do governo Federal (SIGEPE), um módulo específico para gerir, acompanhar e controlar as horas e o pagamento da GECC, de forma automatizada.

O órgão central entendia que essa solução digital também deveria auxiliar os órgãos públicos e as entidades federais de todo o Brasil na execução, registro e controle das suas atividades, no cálculo dos valores a serem pagos por hora de atividade realizada por servidor público e no controle de horas anuais de atividades, possibilitando também a solicitação do acréscimo de horas anuais por excepcionalidade. Tudo em um só lugar, ou seja, uma ferramenta que facilitasse a gestão de pessoas. Nesse sentido, estava prevista também a integração da nova ferramenta com a folha de pagamento, possibilitando o pagamento da GECC ao servidor de forma mais simples e célere.

E, claro, a ferramenta precisava unificar as informações para que o órgão central

pudesse obter dados e informações com mais facilidade. Com isso, o módulo foi lançado em fevereiro de 2024. Passado um ano do seu lançamento e do uso da solução informatizada, muitos dados já puderam ser levantados. Quase R\$ 145 milhões foram destinados por mais de 180 órgãos e entidades da administração pública federal para o pagamento da GECC em 16 meses, possibilitando o desenvolvimento e o treinamento de milhares de servidores públicos federais em todo o País, num total de mais de 8.600 eventos como cursos de formação, instrutorias, tutorias, mentorias, participações em bancas examinadoras, além da realização de vestibulares pelas universidades federais e processos seletivos pelos institutos federais de ensino e concursos públicos como o Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), que aprovou mais de 6.600 candidatos em 2025.

Agora, com a solução disponibilizada, os dados da GECC estão disponíveis para consulta não só para o órgão central, mas também para qualquer cidadão por meio do Portal do Servidor em: [Painel de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso - GECC — Portal do Servidor](#). Já é possível ter a informação em um único lugar e a qualquer tempo. Isso é transparência ativa e presta contas à sociedade em relação à gestão dos recursos que movimenta e às ações que promove em prol da melhoria dos serviços que realiza.

Atualmente, é possível consultar as informações do valor total investido de GECC, a quantidade de eventos voltados às atividades de desenvolvimento de servi-

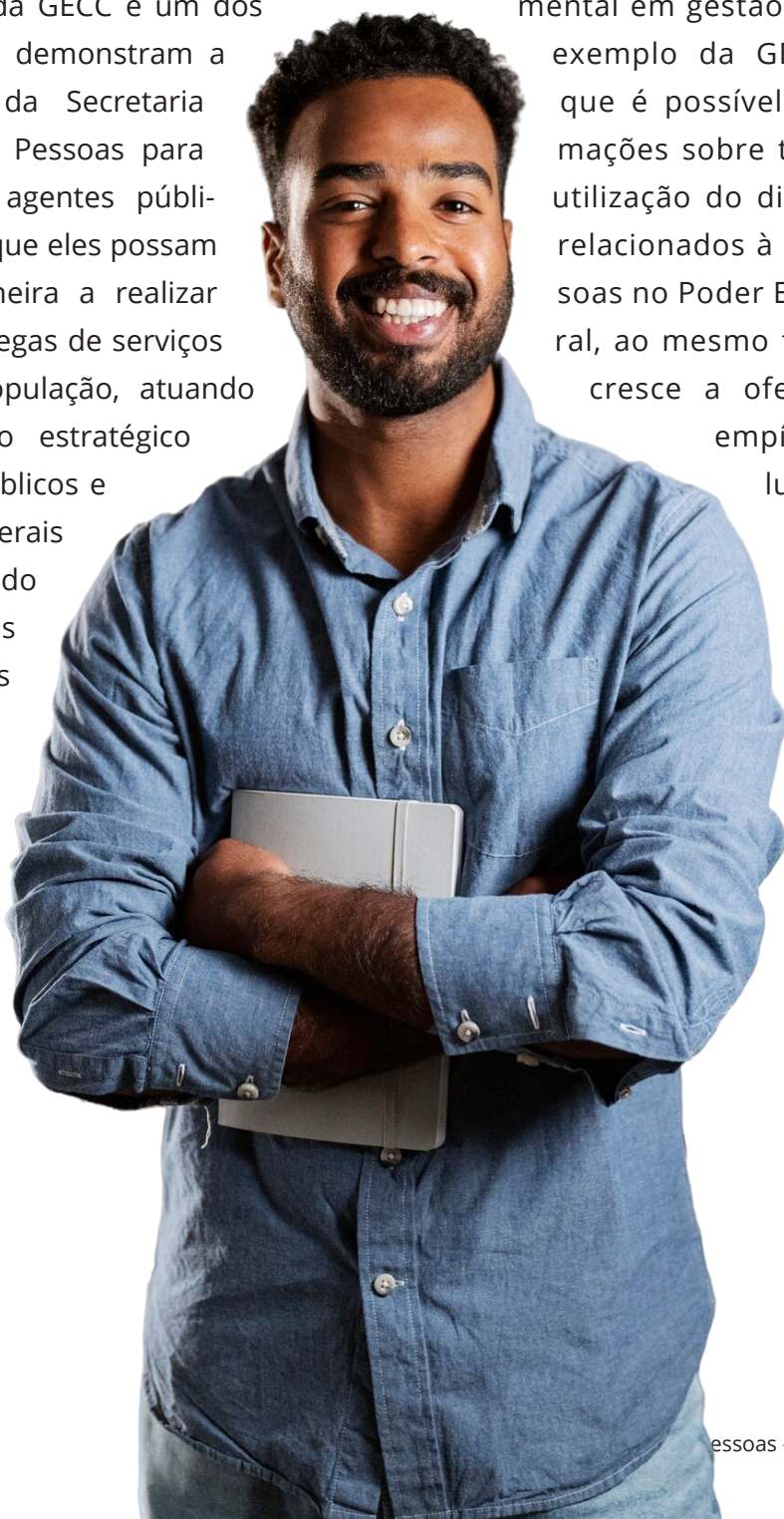
dores públicos federais, a situação desses eventos e a evolução do investimento com a gratificação ao longo do tempo. Até o final de 2025, por meio de um processo de melhoria contínua, a Secretaria de Gestão de Pessoas pretende disponibilizar outros dados e funcionalidades que permitirão a realização de pesquisas próprias por qualquer pessoa com acesso à internet.

O módulo da GECC é um dos exemplos que demonstram a preocupação da Secretaria de Gestão de Pessoas para fortalecer os agentes públicos de forma que eles possam atuar de maneira a realizar melhores entregas de serviços públicos à população, atuando como parceiro estratégico dos órgãos públicos e entidades federais e os auxiliando na gestão dos seus próprios recursos orçamentários.

O desenvolvimento de políticas

públicas no País nunca foi missão fácil, mas a SGP tem demonstrado que é possível, por meio da sua atual direcionalidade estratégica e integridade pública, obter resultados concretos no campo da transformação digital, da governança e da transparência ativa, aliando, assim, eficiência no uso dos recursos com eficácia e efetividade da ação governa-

mental em gestão de pessoas. O exemplo da GECC comprova que é possível prestar informações sobre temas, ações e utilização do dinheiro público relacionados à gestão de pessoas no Poder Executivo Federal, ao mesmo tempo em que cresce a oferta de dados empíricos e de soluções que contribuem para a consolidação de instrumentos de controle social no País.



13. O mito da remuneração por produtividade no setor público

Publicado em 25/07/2025 

No contexto de discussões recentes sobre reforma administrativa, muito se tem falado da possibilidade de instituição de remuneração variável como incentivo e retribuição ao desempenho individual e à produtividade diferenciada dos servidores públicos na execução e entrega de suas tarefas administrativas.

O pressuposto de tais ideias se assenta na crença de que servidores responderão positivamente a tais estímulos, aumentando de modo crescente o seu engajamento e sua produtividade nos seus afazeres cotidianos. Ocorre que vários estudos têm demonstrado o caráter inócuo de iniciativas que buscam incrementar – e remunerar – o

desempenho individual e a capacidade pessoal de entregas no setor público, a partir de estratégias como remuneração variável, bônus de produtividade, contratos de gestão, acordos de resultados, honorários de sucumbência etc.¹

Isso porque, no setor público, ao contrário do que talvez aconteça no setor privado, a operação de individualização das entregas (bens e serviços), que estão voltadas direta e indiretamente para a coletividade, é tarefa estatística e metodologicamente difícil, ao mesmo tempo que política e socialmente indesejável. Afinal, a função-objetivo do setor público não é produzir valor econômico na forma de lucro, mas

¹ Os resultados, problemas e as premissas de programas de remuneração variável por desempenho no setor público fazem parte de uma agenda internacional de estudos e pesquisas, no contexto das reformas administrativas ocorridas a partir do fim dos anos 1980, inspiradas, em maior ou menor grau, em teorias gerencialistas sobre gestão pública. Alguns exemplos podem ser vistos em: a) CAMARGOS, R. (2021). *Reformas Administrativas no Brasil e no Mundo: revisão bibliográfica sugere cautela extrema com a importação de ideias e modelos estrangeiros*. In: Cadernos da Reforma Administrativa nº 18. Brasília: FONACATE. b) CAMARGOS, R.; CARDOSO JR., J.C. (2021). *Reforma Administrativa na Europa: retração do Estado impacta negativamente capacidades e funções públicas, crescimento econômico e proteção social e laboral*. In: Cadernos da Reforma Administrativa nº 22. Brasília: FONACATE. c) CARDOSO JR., J.C.; PIRES, R.R. (2020). *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*. In: Cadernos da Reforma Administrativa nº 7. Brasília: FONACATE. d) CARAZZA, B. (2024). O país dos privilégios: os novos e velhos donos do poder. Volume 1. São Paulo: Ed. Cia das Letras. e) CORREA, I.; CAMÕES, M.; MEYER-SÄHLING, J.; MIKKELSEN, K.; SCHUSTER, C. (2020). *Distorções de incentivo ao desempenho e redução da motivação no serviço público federal no Brasil*. In: Revista do Serviço Público. Brasília, jul/set 2020, p. 476-503. f) RAY, K.; FOLEY, B.; TSANG, T.; WALNE, D. e BAJOREK, Z. (2014). *A review of the evidence on the impact, effectiveness, and value for money of performance-related pay in the public sector*. London: Lancaster University's Work Foundation. December.

sim gerar valor social, cidadania e bem-estar de forma equânime e sustentável ao conjunto da população por todo o território nacional. Por sua vez, no setor privado, a competição, disfarçada de cooperação, é incentivada por meio de penalidades e estímulos individuais pecuniários (mas não só) no ambiente de trabalho, em função da facilidade relativa com a qual se pode personalizar o cálculo privado da produtividade e os custos e ganhos monetários por trabalhador.

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

“ Os próprios servidores tendem a desengajar-se do processo diante da percepção de que os incentivos não serão implementados de forma justa, equânime ou previsível. Nesse sentido, o fracasso reiterado dessas experiências sugere que a promessa de remuneração por desempenho não apenas carece de base empírica robusta, mas também tende a comprometer práticas organizacionais voltadas à cooperação ”

A ineficácia recorrente das políticas de remuneração variável por desempenho no setor público tem sido amplamente documentada, inclusive por meio de estudos longitudinais internacionais em contextos diversos. Williams e Yecaló-Teclé (2022),² por exemplo, ao analisarem doze tentativas de implementação de esquemas de incentivos individuais vinculados a desempenho, concluíram que nenhuma delas resultou em aplicação sustentável e sistemática de recompensas ou sanções. O estudo evidenciou que a fragilidade desses modelos decorre de suposições irrealistas sobre a capacidade de definição de metas, mensuração de resultados e viabilidade política de aplicação de sanções, além de mostrar que os efeitos esperados se frustram mesmo em contextos tecnicamente preparados. Os próprios servidores tendem a desengajar-se do processo diante da percepção de que os incentivos não serão implementados de forma justa, equânime ou previsível. Nesse sentido, o fracasso reiterado dessas experiências sugere que a promes-

² Williams, M. J., & Yecaló-Teclé, L. (2022). *The (non-)implementation of performance management policies: Insights from longitudinal reform mapping in Ghana and Zambia*. Blavatnik School of Government, University of Oxford. <https://martinjwilliams.com/research/>

sa de remuneração por desempenho não apenas carece de base empírica robusta, mas também tende a comprometer práticas organizacionais voltadas à cooperação, ao aprendizado institucional e à construção de compromissos profissionais típicos do serviço público

Não obstante, a experiência do Poder Executivo federal brasileiro com remunerações variáveis relacionadas a desempenho não é recente. De forma mais estruturada, há quase 20 anos se adotou, para a maior parte das carreiras e planos de cargos, uma estrutura remuneratória composta por vencimento básico acrescido de gratificação de desempenho, aferida por meio da soma de avaliação institucional e avaliação individual. Para a maioria das carreiras que adotam a Gratificação de Desempenho, constata-se que ela representa um percentual quase sempre elevado e fixo da remuneração mensal dos servidores, demonstrando que este modelo tem se mostrado muito pouco efetivo na prática, seja para mensurar resultados, seja para estimular positivamente os servidores.³

Mesmo assim, recentemente, a administração federal brasileira implementou, para algumas poucas carreiras, uma nova forma de remuneração variável por desempenho, denominada bônus de eficiência e produtividade, atrelada à melhoria de indicadores de resultados de políticas públicas de grande relevância para o Estado e a sociedade, tais como a fiscalização e a arrecadação de tributos, bem como a concessão de benefícios previdenciários. Este modelo de Bônus de Eficiência e Produtividade possui disfuncionalidades significativas que precisam ser consideradas. A seguir, serão indicadas e comentadas algumas delas.

Distorção da política de desempenho.

Ao se vincular a remuneração ao desempenho, individual ou institucional, estimula-se o esvaziamento da política de gestão de desempenho, que deixa de estar voltada à melhoria e ao desenvolvimento profissional contínuos, das pessoas e das organizações, e passa a se associar apenas à política remuneratória. Desempenho, nesse sentido, fica vinculado à remuneração, não ao aperfeiçoamento e à atuação

³ A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), por exemplo, realizou, em duas oportunidades, em 2010 e em 2022, análise sobre a gestão de pessoas do Governo Federal Brasileiro. Em ambas as ocasiões, foi destacada a deficiência do modelo de remuneração variável baseada em desempenho. De acordo com o documento de 2010, “Finalmente, o mau funcionamento do sistema de bônus por desempenho e as limitações do sistema de gestão do desempenho do pessoal indicam que provavelmente é contraproducente fazer o esforço necessário para implantar a remuneração por desempenho em todas as organizações do governo no nível atual, especialmente considerando a grande parte da remuneração supostamente ligada ao desempenho”. (https://www.oecd.org/pt/publications/2010/05/oecd-reviews-of-human-resource-management-in-government-brazil-2010_g1ghc56d.html). Por sua vez, o documento de 2022 afirma que: “In Brazil, good performance amounts almost exclusively to performance bonuses, with performance-related pay representing a variable share of total compensation in each career. Performance-related pay can represent in some cases between 50% and 70% of total pay. This high percentage, instead of creating a positive incentive, creates a system in which public servants expect to receive the full variable amount of the salary as standard unrelated to their performance”. (<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7593/4/3.%20REVIEW%20OCDE%202022%20-%20ACHADOS%20E%20RECOMENDA%C3%87%C3%95ES%20-%20eng.pdf>)

crítica e reflexiva das pessoas que trabalham no setor público.

Distorção da lógica da remuneração por subsídio. A remuneração baseada em subsídio foi introduzida na Constituição Federal com o objetivo de eliminar a fragmentação de parcelas remuneratórias e conferir transparência e simplicidade à gestão das pessoas que trabalham na administração federal. O exemplo da Receita Federal do Brasil é elucidativo. Com uma estrutura composta por múltiplas parcelas criadas ao longo do tempo, promoveu-se a transformação da remuneração em subsídio, incorporando todas as parcelas em uma única. No entanto, a partir do momento em que a pressão corporativa para criação do bônus se intensificou, e como o subsídio é incompatível com qualquer outra parcela, optou-se por voltar à estrutura anacrônica de vencimento básico, tão somente para viabilizar a percepção do bônus.

Bônus pago a todos os servidores. Como desde sempre o objetivo dessa construção foi o de promover incrementos remuneratórios aos vencimentos básicos das categorias de servidores da RFB, criou-se uma situação esdrúxula por meio da qual um mecanismo supostamente criado para incrementar o desempenho individual no campo de atuação específico da arrecadação tributária passou a ser pago em valores fixos, de modo permanente e crescente ao longo do tempo, a todos os servidores da organização, em total contrassenso à lógica da melhoria do desempenho individual.

Conflito de interesses. As variáveis da fórmula de cálculo do indicador de produ-

tividade são todas produzidas internamente pelo próprio órgão, suscitando dúvidas acerca da integridade das informações e da conformidade dos procedimentos de cálculo. Suscita-se, assim, risco de captura e apropriação de recursos públicos pela burocracia envolvida, pois a mesma burocracia que produz os resultados é a que organiza os dados e calcula os indicadores que geram o pagamento dos bônus.

Baixa transparência pública e ausência de meios de controle social externo. Embora a regulamentação do bônus de eficiência traga previsões sobre a divulgação pública dos dados, na realidade as informações disponíveis são parcas e obscuras, de difícil acesso e compreensão imediata pela cidadania ativa.

Redundância das atribuições dos cargos. Quando o agente público recebe bônus ou extras pecuniários por atuação que lhe é própria, vale dizer, que já consta do rol de atribuições específicas dos respectivos cargos, estamos diante de outra situação esdrúxula, que poderíamos chamar de dupla remuneração pelo desempenho das mesmas funções que já constam do rol de atribuições do cargo por ocasião do ingresso desses servidores nas respectivas carreiras.

Incoerência técnica, considerando o pagamento para pessoas inativas. O modelo adotado até o momento estende o pagamento de bônus a pessoas inativas e pensionistas, ainda que a partir de percentuais decrescentes. Ora, se o objetivo da remuneração vinculada a desempenho é reconhecer a contribuição das pessoas para a obtenção dos resultados da organização,

parece injustificado que pessoas inativas que já contribuíram para os resultados recebam um percentual fixo do mesmo bônus.

Desvirtuamento de receitas públicas arrecadadas por órgãos específicos para custeio de suas próprias despesas de pessoal.

Em geral, as propostas de criação de bônus ou parcelas similares partem do pressuposto de que, se um determinado órgão é responsável pela arrecadação de recur-

sos, então, ele deve ter direito a uma parcela dos mesmos para incrementar a remuneração das pessoas que nele trabalham. O problema desse argumento é que esses órgãos não atuam de modo estanque, pois constituem o Estado brasileiro e sua atuação tem como finalidade última o

interesse público, não o interesse exclusivo desse ou daquele órgão ou coletivo de servidores. Se a lógica for essa, áreas que atuam essencialmente com políticas públicas de atendimento direto à população ou não arrecadatórias, seriam preteridas, apesar de sua centralidade para o Estado e para o desenvolvimento nacional.

Descontrole da política remuneratória.

A multiplicação de modelos similares ao do Bônus de Eficiência tem o condão de promover incertezas quanto à política remuneratória do Poder Executivo federal, já que parcelas variáveis se multiplicariam e tornariam o sistema atual ainda mais de-

sigual e injusto. A política remuneratória do governo federal, que já contém diversas distorções, seria ainda mais distorcida, com enfraquecimento da transparência, do controle e da isonomia. Isso sem falar nos impactos orçamentários e financeiros que a concessão indiscriminada de bônus dessa natureza tende a gerar, especialmente num cenário de restrição fiscal.

Criação de conflitos internos e de “efeito cascata”.

É natural - e legítimo - que algumas carreiras utilizem como parâmetro a comparação com outras que possuem melhores remunerações. No entanto, o Estado precisa avaliar não apenas a demanda de uma categoria ou carreira específica, mas do conjunto do sistema de carreiras, evitando, inclusive, que condições implementadas para uma carreira gerem conflitos internos e comprometam ainda mais o já desigual e heterogêneo sistema de carreiras. Criar modelos de bônus para carreiras específicas constitui medida desestabilizadora do sistema de carreiras, com potencial de gerar um “efeito cascata” entre todas as carreiras públicas.

Contrariedade às diretrizes de carreiras adotadas pelo Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC. De modo a aprimorar o sistema de carreiras do Poder Executivo federal, reduzindo assimetrias e fortale-

“ A multiplicação de modelos similares ao do Bônus de Eficiência tem o condão de promover incertezas quanto à política remuneratória do Poder Executivo federal, já que parcelas variáveis se multiplicariam e tornariam o sistema atual ainda mais desigual e injusto. ”

cendo a coerência interna do sistema, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos editou a Portaria MGI nº 5.127/2024. O art. 9º da referida Portaria apresenta como diretriz a “excepcionalidade na criação de bônus ou parcelas similares vinculadas a desempenho da função” e dispõe ainda que “a criação excepcional de bônus ou parcela similar [...] deverá: ser restrita aos servidores ativos; e vinculada ao desempenho adicional temporário no exercício da função”. Essa disposição tem por finalidade deixar expresso que parcelas remuneratórias vinculadas a desempenho devem ser excepcionais e, se criadas, destinadas apenas às pessoas ativas e ao desempenho que, de fato, implique esforços adicionais para gerar resultados diferenciados em função de necessidades circunstanciais da administração.

Tudo somado, em síntese, pode-se afirmar que as propostas de remuneração flexível tenderão a fazer aumentar – *ao invés de diminuir* – a insegurança financeira e a instabilidade emocional dos servidores afetados, deixando-os mais expostos a vivenciarem situações de assédio moral, captura externa, tentativas de extorsão ou qualquer outro tipo de corrupção ativa ou passiva no desempenho de suas funções. Deste modo, ao invés de estimular um maior e melhor desempenho individual, ou incrementar a produtividade própria ou organizacional, medidas dessa natureza tenderão, na verdade, a acirrar a competição interna e a deteriorar as condições pessoais

e coletivas de sanidade e salubridade no ambiente de trabalho.

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

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

Por outro lado, 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 de avaliação do desempenho individual de servidores e servidoras públicas no Brasil.

A razão disso 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.

De todo modo, os elementos listados abaixo apontam para algumas das dimensões mínimas necessárias – ainda que talvez insuficientes – a comporem o arco de programas e processos administrativos de uma boa gestão do desempenho individual de servidores e servidoras públicas federais.

A inovação do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) ampliou o acesso democrático ao serviço público e fortaleceu a diversidade socioeconômica, demográfica e territorial da burocracia estatal. Associado ao Currículo & Oportunidades, ferramenta digital de carregamento de informações profissionais dos servidores, viabiliza melhores decisões de alocação

com base em competências de cada um e necessidades da administração.

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), por sua vez, permite alinhar metas institucionais com a força de trabalho necessária para sua realização, influenciando decisões sobre concursos, capacitação e movimentação de pessoal. O mapa de entregas e serviços que resulta do DFT alimenta a definição de perfis profissiográficos, essenciais para a alocação estratégica de servidores, em sua articulação com o Currículo & Oportunidades.

Durante o estágio probatório, servidores são avaliados por critérios previstos na Lei nº 8.112/1990, como assiduidade, disciplina, iniciativa, responsabilidade e produtividade. O novo Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI), previsto na regulamentação e unificação de procedimentos para o cumprimento dos três ciclos avaliativos comuns e nota mínima de 80% de aproveitamento para a conquista da estabilidade funcional durante o estágio probatório, estrutura a ambientação e formação inicial, conectando os novos servidores à missão institucional. Ainda durante o estágio probatório, programas como PGD, PNDP, SIDEC, MAP e Lidera.Gov consolidam a trajetória profissional dos servidores ao longo de suas carreiras.

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) fortalece a gestão por resultados, ao substituir o controle de frequência por planos de trabalho e entregas mensuráveis. A flexibilidade entre trabalho presencial e remoto contribui para a motivação e maior produtividade, desde que alinhada a crité-

rios de avaliação como desempenho excepcional ou execução inadequada. Como política de consequências, o PGD prevê ações corretivas nos casos de desempenho inadequado, como registro de plano de melhoria, ações de capacitação ou compensação de carga horária. Em situações mais graves, como inexecução reiterada, o regulamento prevê até a abertura de processos administrativos disciplinares, com possível demissão, mediante ampla defesa.

Por sua vez, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), através da Enap em articulação com outras escolas de governo, assegura a qualificação continuada da força de trabalho pública em alinhamento com as diretrizes institucionais estratégicas dos órgãos e entidades da APF.

A necessária reformulação do Sistema de Desenvolvimento na Carreira (SIDECA) elimina entraves do modelo anterior ao conceber a progressão baseada em colaboração e desempenho, reforçando o papel da avaliação contínua na evolução funcional. Prevê a incorporação de critérios múltiplos para a promoção, entre eles o desempenho contínuo, a qualificação profissional, a experiência acumulada e o impacto institucional, assegurando reconhecimento justo e alinhado ao mérito real. E prevê ainda a

aceleração na carreira para servidores com desempenho destacado.

Já a Movimentação e Alocação de Pessoas (MAP), embora ainda em estruturação, já impacta cerca de 10% da força de trabalho ativa e representa uma possibilidade de aprimoramento institucional quando planejada e executada com base em critérios de mérito, interesse público e equidade. Ela deve evoluir como política estratégica, reconhecendo a diversidade

de trajetórias e a importância da mobilidade funcional.

O Lidera.Gov, por sua vez, desenvolve lideranças capazes de atuar estrategicamente, gerir equipes e promover inovações. Sua incorporação como critério para ocupação de funções de confiança institucionaliza a meritocracia baseada em competências reais.

Por fim, o futuro Programa de Reconhecimento e Valorização reforça a importância de uma abordagem integrada e positiva da gestão de desempenho, como eixo articulador de todas as fases do ciclo laboral e catalisador de transformações na cultura institucional do serviço público federal.

Tudo somado, a combinação de elementos sucintamente apresentados neste texto permite dizer que, finalmente, o governo federal possui um bom embrião

“ O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) fortalece a gestão por resultados, ao substituir o controle de frequência por planos de trabalho e entregas mensuráveis. A flexibilidade entre trabalho presencial e remoto contribui para a motivação e maior produtividade, desde que alinhada a critérios de avaliação como desempenho excepcional ou execução inadequada. ”



baixo desempenho. O desafio é superar a cultura punitivista e fiscalista, difundindo uma nova abordagem fundamentada em práticas reflexivas e resolutivas.

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 aos servidores e 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 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. São elas: i) incentivo positivo ao desempenho; ii) ambientes de trabalho seguros e saudáveis; iii) valorização da dimensão coletiva e colaborativa; iv) avaliação contínua e cumulativa; e v) foco na resolução de causas do

abordagem de desempenho demanda, em suma, o fortalecimento de mecanismos de governança de pessoas, com comitês permanentes, monitoramento institucional e estratégias de comunicação interna voltadas ao engajamento. Isso garante que os servidores compreendam os objetivos e impactos dos processos avaliativos, favorecendo a adesão e a corresponsabilização na busca por mais e melhores serviços públicos à população brasileira.

14. Reformando o futuro à moda do passado

Publicado em 26/07/2025 

Em 1994, o então Presidente Itamar Franco editou a Medida Provisória nº 745, que criava a Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP) para algumas carreiras. De acordo com o texto, a GDP seria calculada por pontos e “obedecendo critérios de desempenho individual dos servidores e institucional dos órgãos e entidades”, conforme ato conjunto dos Ministérios envolvidos.

A Exposição de Motivos Interministerial nº 400 MF/SEPLAN-PR, que acompanha o ato e justificava sua edição, se limitou a dizer que era preciso reestruturar as carreiras do ciclo de Planejamento, Orçamento, Finanças e Controle “tendo como base critérios que estimulassem o desempenho e a produtividade”. A Medida Provisória foi reeditada diversas vezes (segundo as regras vigentes à época) e culminou com a conversão na Lei nº 9.625, de 7 de abril de 1998.

Desde então o modelo das Gratificações de Desempenho como parcelas que compõem a remuneração mensal dos servido-

res se disseminou. Em geral, as premissas são as mesmas para quase todos os planos de cargos e carreiras que as preveem: estabelece-se um total de 100 pontos de avaliação, dividido entre avaliação individual do servidor e avaliação institucional de seu órgão ou entidade. Para a maior parte dos casos, a divisão é 80% para avaliação institucional e 20% para avaliação individual.

A ideia que embasa o modelo é bastante razoável: estimular o desempenho e a produtividade por meio de incentivos financeiros, que, afinal, são os que mais mobilizam os indivíduos, certo? Além disso, como o que importa não é apenas o desempenho individual, mas, sobretudo, os resultados institucionais, que são produzidos pela performance agregada dos indivíduos, nada mais justo que vincular parcela da remuneração ao desempenho coletivo, institucional. O modelo é, portanto, bastante lógico. Só há um problema: ele não funciona.

Como se trata de um sistema com mais de 30 anos, muito já foi produzido e discutido sobre o tema. Uma amostra

¹ <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/pagina-biblioteca-textos-academicos>

de textos, por exemplo, indica algumas reflexões sobre o assunto¹. O modelo não funciona porque a gestão de desempenho no setor público, da qual a avaliação é apenas uma parte, – no Brasil e no mundo – é um desafio que ainda não foi superado. Não o foi, aliás, nem no setor privado, uma vez que, dependendo do setor e da atividade, há controvérsia se remunerações baseadas em desempenho ou performance são efetivas.

No caso do setor público brasileiro, a parcela da Gratificação de Desempenho, que deveria ser variável, a depender dos resultados individuais e institucionais, acabou se transformando em mera parcela remuneratória, uma vez que as avaliações e, portanto, os valores remuneratórios, tenderam, desde o início do modelo, a ser idênticos para todos. Em outras palavras, os servidores consideram as Gratificações de Desempenho como parte permanente – e invariável – de sua remuneração, o que é compreensível, já que os resultados das avaliações de desempenho são idênticos (ou muito próximos) considerando todos os servidores.

O problema, portanto, não é a ausência de avaliação de desempenho, mas como estruturar uma avaliação que, de fato, funcione, considerando as especificidades do setor público (como os princípios da legalidade e da impessoalidade). O discurso político simplista e, por isso, erroneamente atrativo, que perpassa todos os espectros políticos, quando se discute reformas administrativas, é o de

que os servidores precisam ser avaliados. Ora, à exceção de alguns casos que precisam ser tratados, os servidores já são avaliados! O desafio é como realizar uma avaliação condizente com a realidade! E, para isso, infelizmente, não basta um comando legal. Trata-se, em essência, de um problema de gestão!

Mas, como o tema retornou, mais uma vez, à agenda política, supõe-se que o histórico de 30 anos de aprendizado esteja sendo considerado e, portanto, que alternativas inovadoras estejam sendo propostas. Infelizmente, não é o que parece. Mais uma vez, a narrativa política se ampara em respostas simples – e erradas – para problemas complexos.

Entrevistas dos Deputado Pedro Paulo (PSD – RJ), coordenador do Grupo de Trabalho instituído na Câmara dos Deputados para propor uma Reforma Administrativa, indicam que o projeto tende a prever um 14º ou até 15º salário, anual, como um bônus de eficiência, a ser mensurado considerando avaliação individual e institucional. De acordo com o deputado, as avaliações de desempenho individuais representarão entre 20% e 30% do bônus (ou seja, até o percentual é idêntico ao que existe atualmente!).

A proposta, ainda de acordo com o coordenador do Grupo de Trabalho, seria inspirada no modelo “bem-sucedido” implementado na Prefeitura do Rio de Janeiro. É preciso avaliar, no entanto, se:

- i) de fato o modelo implementado no Município do Rio de Janeiro é um caso de sucesso; e

ii) ainda que seja, se a natureza das atividades e o tipo de serviço público prestado em um Município específico permitem que um modelo construído para aquela realidade seja ampliado para todo o país, inclusive, como algumas reportagens deram a entender, com previsão constitucional.

A proposta, portanto, parece ter como única diferença em relação ao que é (ineficientemente) adotado no Executivo federal o fato de se tratar de um bônus anual e não uma parcela que comporá a remuneração mensal dos servidores. No entanto, como esses dois modelos conviverão? Se a parcela mensal que deveria ser variável a depender do desempenho se tornou praticamente fixa, como o bônus anual poderá ser diferente? No caso do Executivo federal, como poderá um servidor receber 100% da Gratificação de Desempenho mensal e não receber também 100% do bônus anual? O que se está criando não é apenas mais um 14º ou 15º salários aos servidores públicos? Ora, a ideia não seria acabar com “privilégios”?

Vale lembrar, por fim, que a Emenda

Constitucional nº 19, de 1998, que implementou uma reforma gerencial na administração pública, incluiu o § 7º ao art. 39 da Constituição Federal prevendo que lei “disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão,

autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, *inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.*” Ou seja, a ideia, em 1998, era a de que, se houvesse disponibilidade de recursos decorrentes de economia de despesas correntes

“**No caso do setor público brasileiro, a parcela da Gratificação de Desempenho, que deveria ser variável, a depender dos resultados individuais e institucionais, acabou se transformando em mera parcela remuneratória, uma vez que as avaliações e, portanto, os valores remuneratórios, tenderam, desde o início do modelo, a ser idênticos para todos.**”

decorrentes, poderia ser instituído um “bônus” de produtividade aos servidores. Esse dispositivo, de 1998, nunca foi regulamentado e, obviamente, implementado.

Pelo que parece, a tão propalada Reforma Administrativa a ser apresentada em agosto desse ano será, nada mais nada menos, que um déjà vu, um “de volta ao passado”, com a ingênua esperança de que dessa vez será diferente.

15. Desafios da formação e sucessão de lideranças públicas no Brasil

Publicado em 10/09/2025 

A formação e a sucessão de lideranças no setor público brasileiro têm ganhado destaque em função das exigências contemporâneas por uma administração eficiente, transparente e orientada à geração de valor público. Essa necessidade torna-se ainda mais evidente diante do objetivo do Brasil de integrar-se como membro pleno da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o que implica adequações profundas em seus processos de gestão e liderança.

Conforme apontado pela OCDE, uma administração pública profissional, competente e eficaz é condição essencial para fortalecer a confiança da sociedade nas instituições governamentais. Nesse contexto, o desenvolvimento de líderes capazes de implementar mudanças estruturais torna-se um dos principais desafios enfrentados pela Administração Pública Federal brasileira. Tais mudanças não podem depender exclusivamente de nomeações políticas ou da livre escolha para cargos em comissão, especialmente considerando que a Lei nº 14.204/2021 determina que ao menos 60% desses cargos sejam preenchidos por ser-

vidores de carreira. Além disso, dados do Painel Estatístico de Pessoal indicam que aproximadamente 33% dos servidores ocupando atualmente posições estratégicas estarão aptos à aposentadoria nos próximos cinco anos. Essa projeção impõe à Administração a necessidade de desenvolver um processo sucessório que possibilite a reposição qualificada desses profissionais.

Com vistas a enfrentar essa questão, o governo federal instituiu o Programa LideraGOV, voltado à identificação e ao desenvolvimento de servidores com alto potencial de liderança no setor público. Apesar dos avanços trazidos por essa iniciativa, o processo sucessório permanece incipiente na maioria dos órgãos públicos. Dados do Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2021) revelam que grande parte das instituições integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) não adota práticas recomendadas para a sucessão em cargos críticos.

A análise documental, baseada na Seção 4140 do Referencial Básico de Governança Organizacional (RBG) do TCU, que trata da temática “Assegurar a disponibilidade de

sucessores qualificados”, revelou um cenário preocupante: dos 184 órgãos do SIPEC que responderam à pesquisa, 96 informaram que não adotam nenhum dos indicadores relacionados ao processo sucessório, e apenas 21 afirmaram adotá-los em grande parte ou integralmente. Isso demonstra a fragilidade institucional na formação de lideranças e a carência de políticas estruturadas nesse campo.

Com relação ao mapeamento de sucessão, verificou-se que, na amostra de 16 órgãos e entidades entrevistadas, embora todos realizem mapeamento de cargos de liderança, apenas uma parcela minoritária identifica ocupações críticas ou elabora planos de contingência para substituição.

Observou-se também um alto índice de “turnover” relatado por 11 organizações — causado por aposentadorias, movimentações entre órgãos e migração para o setor privado — que acentua a urgência de medidas proativas para sucessão e retenção de talentos.

A cultura da substituição também revelou nuances importantes. Embora legalmente permitida a designação de até dois substitutos por cargo, apenas 2 entrevistados afirmaram que a substituição ocorre integralmente; os demais relataram práticas fragmentadas ou inexistentes, evidenciando uma dependência excessiva da figura do titular e falhas na gestão do conhecimento.

O mapeamento de lideranças potenciais ocorre de maneira informal, com base na observação dos superiores imediatos, sem metodologias institucionalizadas ou critérios objetivos. Embora alguns órgãos

tenham ensaiado iniciativas estruturadas, como o mapeamento de competências e autoavaliações, esses projetos foram interrompidos ou não foram ampliados.

Com relação à gestão de talentos, quanto à atração, a predominância de concursos públicos limita a flexibilidade dos órgãos em compor suas equipes com agilidade. A movimentação interna e externa entre servidores é possível, mas depende de autorização dos órgãos de origem, gerando entraves à recomposição da força de trabalho. Além disso, muitas posições de liderança são preenchidas por indicação técnica e antiguidade, em detrimento de avaliações de competências ou processos seletivos formais.

O desenvolvimento de lideranças é praticado em todos os órgãos entrevistados, conforme exige o Decreto nº 9.991/2019, por meio dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Alguns órgãos adotam trilhas estruturadas com mapeamento de lacunas de competências; outros oferecem o desenvolvimento de forma autodirigida, com baixa integração entre líderes, substitutos e potenciais talentos.

No campo da retenção, a maioria não possui políticas estruturadas, embora alguns invistam no clima organizacional como estratégia indireta para promover engajamento. A valorização da liderança — tanto em reconhecimento quanto em remuneração — foi apontada como fator crítico para estimular a permanência e despertar o interesse por cargos estratégicos, dado o grau de responsabilidade e a baixa atratividade financeira dessas funções.

Por fim, os gargalos mais mencionados para a implementação da sucessão estruturada foram agrupados em quatro dimensões interdependentes: Estrutural, Política, Cultural e de Desenvolvimento. A partir

dessa estrutura, proposta na Figura 1, é possível visualizar os obstáculos à profissionalização da liderança pública brasileira e identificar caminhos viáveis para sua superação.

Figura 1. Dimensões das dificuldades para um processo sucessório estruturado



As limitações estruturais — como a escassez de concursos públicos e a baixa atratividade de cargos de liderança — dificultam a composição e renovação da força de trabalho. Culturalmente, observa-se uma resistência à delegação e à substituição, que limita a gestão do conhecimento e a continuidade institucional. No campo político, a interferência partidária compromete o desenvolvimento de políticas de Estado voltadas à governança estratégica de pessoas. E na dimensão do desenvolvimento, a ausência de programas robustos e integrados prejudica a formação de lideranças capazes de responder aos desafios contemporâneos.

Em outras palavras: não investir no preparo dos potenciais líderes traz como risco a perda de bons técnicos e a ascensão de gestores sem preparo para a atividade da liderança. Daí advém a importância do processo sucessório, porque dele depende a sobrevivência das organizações que precisam ter pessoas, em todos os seus níveis, prontas para assumir posições críticas que, podem a qualquer

momento, perderem seus atuais ocupantes.

Apesar dessas dificuldades, os gestores entrevistados demonstraram consciência sobre os riscos da ausência de sucessão estruturada e apontaram caminhos viáveis para a superação dos gargalos, como o mapeamento de ocupações críticas, a valorização das lideranças, a mudança cultural e o fortalecimento da atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas.

Assim, entende-se que o desenvolvimento de lideranças não é apenas uma questão técnica, mas estratégica para garantir a resiliência, inovação e sustentabilidade das instituições. A consolidação de um modelo sucessório efetivo depende da articulação entre políticas públicas, gestão estratégica e cultura organizacional voltada à continuidade do serviço público com

“ Em outras palavras: não investir no preparo dos potenciais líderes traz como risco a perda de bons técnicos e a ascensão de gestores sem preparo para a atividade da liderança. Daí advém a importância do processo sucessório, porque dele depende a sobrevivência das organizações que precisam ter pessoas, em todos os seus níveis, prontas para assumir posições críticas. ”

qualidade e integridade.

É justamente neste diapasão que se insere o programa de formação e desenvolvimento de lideranças públicas capitaneado pela SGP/MGI por meio do Lidera.Gov.

16. Ouvir para governar melhor: o que *surveys* com servidores nos revelam sobre a administração pública brasileira

Publicado em 29/07/2025 

As pesquisas de percepção com servidores públicos são hoje uma prática internacional consolidada como instrumento de gestão pública. Experiências como o Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS) nos Estados Unidos, o Public Service Employee Survey no Canadá, o Civil Service People Survey no Reino Unido e a Australian Public Service Employee Census demonstram como esses levantamentos são utilizados sistematicamente para informar políticas de gestão de pessoas e avaliar ambientes organizacionais.

No Brasil, a primeira incursão metodológica robusta nesse campo ocorreu em 2018, com a pesquisa conduzida pelo Ipea em parceria com a Stanford University e integrada ao Global Survey of Public Servants (GSPS). Essa iniciativa pioneira permitiu situar o serviço público brasileiro em perspectiva comparada, analisando dimensões estruturantes da capacidade estatal como

meritocracia, autonomia, capacidade relacional, recursos disponíveis e competências institucionais.

A nova edição desse esforço, a pesquisa *Vozes do Serviço Público*, resulta de uma cooperação entre a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação (SGP/MGI) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Seu desenho metodológico se ancora nas melhores práticas internacionais, permitindo diagnóstico interno e benchmarking com um painel de 28 países participantes do GSPS.

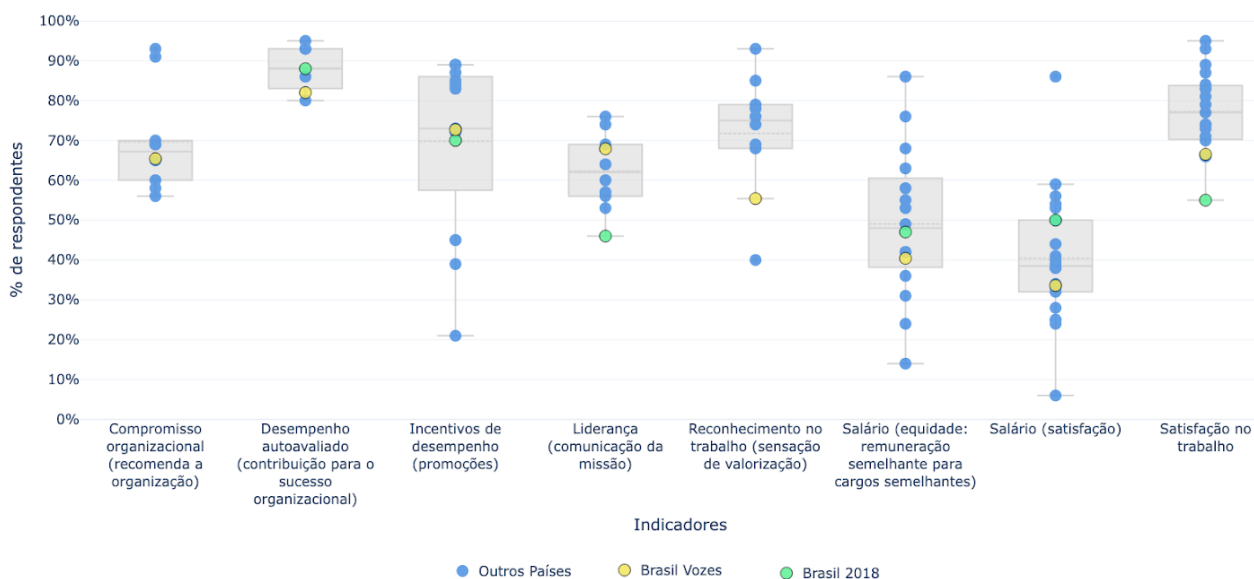
A exemplo dos levantamentos internacionais mencionados, a pesquisa *Vozes do Serviço Público* adotou uma abordagem censitária, garantindo a todos os servidores federais a oportunidade de participação, e visa se tornar anual. O objetivo é fortalecer a identificação dos servidores com o instrumento, percebendo-o como um canal de interlocução com o órgão central de gestão de pessoas.

Uma inovação relevante da *Vozes* foi sua aplicação via o aplicativo *Sou.Gov*, desenvolvido pela SGP em parceria com o SERPRO. O app permitiu que todos os servidores federais recebessem e pudessem responder ao questionário digitalmente. A primeira rodada da pesquisa, realizada no final de 2024, recebeu cerca de 55 mil respostas, um número expressivo em termos absolutos, ainda que proporcionalmente modesto diante do universo total de servidores.

Para lidar com a baixa taxa de resposta da primeira rodada da pesquisa *Vozes do Serviço Público* (cerca de 10%), foi aplicada a técnica de *propensity score matching*, com o objetivo de corrigir o viés de não resposta e ampliar a representatividade dos dados. Essa metodologia, baseada em variáveis observáveis — como gênero, faixa etária, raça e remuneração — permitiu ajustar estatisticamente os resultados, garantindo um retrato mais fiel da diversidade do funcionalismo federal. Para via-

bilizar as comparações internacionais, os dados da pesquisa foram alinhados metodologicamente ao *Global Survey of Public Servants* (GSPS), por meio da utilização de escalas compatíveis (Likert) e da identificação de oito questões semanticamente equivalentes. Além disso, para assegurar a comparabilidade com os demais países participantes, a análise considerou apenas os servidores que atuam em funções típicas do governo central, excluindo aqueles que operam na linha de frente do atendimento direto à população — como profissionais do INSS, do programa Mais Médicos e das polícias federal e rodoviária federal.

A análise dos dados revela achados interessantes. Os box-plots abaixo apresentam a distribuição dos indicadores dos 28 países participantes do GSPS entre 2010 e 2023. Os dados do Brasil — das edições de 2024 (*Vozes*) e 2018 (Ipea) — foram sobrepostos, permitindo avaliar se o país está abaixo, dentro ou acima dos padrões internacionais.



“ Ao institucionalizar uma cultura de escuta — hoje prática comum nas administrações públicas mais avançadas —, a Administração Pública Federal dá um passo decisivo no fortalecimento da governança interna. ”

Servidores federais brasileiros apresentam níveis de compromisso organizacional compatíveis com padrões internacionais, com avanços percebidos em liderança, incentivo ao desempenho e satisfação no trabalho entre 2018 e 2024.

De acordo com a percepção dos servidores públicos federais, o serviço público brasileiro apresenta níveis de compromisso organizacional próximos à mediana, enquanto em incentivos ao desempenho e liderança o país se posiciona acima da mediana dos 28 países participantes do GPS. Isso revela um cenário institucional em que os servidores se sentem engajados com suas organizações, percebem incentivos (mesmo que limitados) à performance e consideram que a liderança comunica bem os propósitos e valores institucionais. Essa combinação indica uma cultura organizacional relativamente sólida e alinhada à missão pública, aspecto relevante para a efetividade da gestão.

Entre 2018 e 2024, observou-se uma trajetória positiva, especialmente nos indicadores de satisfação no ambiente de

trabalho, liderança e incentivos ao desempenho. Nos dois últimos, a evolução foi suficiente para colocar o país acima da mediana internacional.

Em contraste, os indicadores relacionados à remuneração revelam que a satisfação salarial apresentou queda perceptível entre 2018 e 2024, posicionando o Brasil no quartil inferior entre os países avaliados. Além disso, a percepção de equidade salarial — ou seja, se servidores com funções semelhantes recebem remunerações equivalentes — manteve-se consistentemente abaixo da mediana internacional. Esses dados sugerem um desafio estrutural na política remuneratória do setor público federal, que combina sensação de estagnação com a percepção de distorções internas, comprometendo o senso de justiça organizacional.

Embora os levantamentos de 2018 e 2024 apresentem diferenças metodológicas — incluindo o tipo de amostragem, o contexto institucional e os perfis dos respondentes —, a comparação entre ambos, conduzida com as devidas cautelas, oferece pistas relevantes sobre a evolução das percepções dos servidores públicos federais ao longo do período em análise.

Tais achados reforçam um ponto central no debate sobre gestão pública: a necessidade de incorporar instrumentos sistemáticos de escuta ativa e coleta de informações diretamente com os servidores. A capacidade estatal não se constrói apenas com reformas legais ou transformação digital, mas sobretudo com a gestão estratégica

de pessoas e a criação de ambientes organizacionais que favoreçam o desempenho e a inovação.

Ao institucionalizar uma cultura de escuta — hoje prática comum nas administrações públicas mais avançadas —, a Administração Pública Federal dá um passo decisivo no fortalecimento da governança interna. A análise longitudinal dos dados da *Vozes*, articulada ao GSPS, tem o potencial de oferecer uma base robusta para orientar políticas de gestão de pessoas,

qualificar a implementação de políticas públicas e reforçar a qualidade da administração pública brasileira.

Para que a *Vozes* se consolide como instrumento legítimo e eficaz de gestão, é essencial investir em estratégias de mobilização, comunicação e retroalimentação transparente dos resultados — promovendo o engajamento dos servidores e fortalecendo, de fato, uma cultura de escuta no setor público federal. Esses são os próximos passos.



Notas Biográficas

Alexandre Gomide é servidor da carreira de Planejamento e Pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Atualmente é Diretor de Altos Estudos na Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Recentemente, fez o seu Pós-doutorado como Professor Visitante na School of Global Policy and Strategy da Universidade da Califórnia em San Diego.

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.

Antonio Fiuza de Sousa Landim é Analista de Tecnologia da Informação, Diretor de Soluções Digitais, da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos.

Carine Santos Couto

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Brasil
carine.couto@gestao.gov.br

Delciene Aparecida Oliveira Pereira é Servidora Pública Federal, Mestre em Administração Pública e atualmente Coordenadora-Geral de Arquitetura de Carreiras da SGP/MGI.

Douglas Andrade Silva foi Diretor de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão de Pessoas do MGI, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental em formação pela Enap.

Eduardo Almas é Diretor de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, especialista em Administração em Saúde-UCAM; Políticas Públicas de Saúde-UNESA e Master em Liderança e Gestão Pública (MLG) - CLP. Graduado em Comunicação Social - UGF. Servidor Estatutário desde 2001. Integrante do corpo de Líderes Cariocas, da Prefeitura da Cidade do RJ. E vencedor do Prêmio Espírito Público em 2024 na categoria "Gestão de Pessoas", pelo Programa LideraGOV, do qual é o idealizador.

Elisa Volker dos Santos é Tecnologista, Coordenadora de Portfólio de Projetos, Planejamento e Riscos, da Coordenação-Geral de Planejamento e Projetos Especiais, da Diretoria de Soluções Digitais, da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos; Doutoranda em Planejamento Territorial na Universidade do Estado de Santa Catarina.

Janice Oliveira Godinho

é Especialista em Financiamento e Execução de Programas e Projetos

Educacionais do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e atua como Coordenadora de Gestão das Informações e do Conhecimento na CGCOP/DEPRO/SGP. É mestre em gestão pública pela Universidade de Brasília, especialista em gestão estratégica de pessoas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e em Linguística pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, graduada em Letras, pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

José Celso Cardoso Jr. é servidor da carreira de Planejamento e Pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Atualmente é Secretário de Gestão de Pessoas da SGP no Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI). Recentemente, fez o seu Pós-doutorado como Professor Visitante no Instituto de Governo e Políticas Públicas (IGOP) da Universidade Autônoma de Barcelona (UAB).

Leandro Del Grande Cláudio

Analista Técnico de Políticas Sociais na Coordenação-Geral de Ciência de Dados (CGDados/DAE/ENAP). Foi Coordenador-Geral Titular e Substituto de Gestão de Sistemas de Informação em Saúde no Ministério da Saúde. Graduando em Banco de Dados (Data Analytics) pela Pontifícia Universidade Católica do Rio

Grande do Sul (PUCRS). Especialista em Informática em Saúde pelo Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa (2019). Mestre (2012) e Graduado (2008) em Medicina Veterinária pela Universidade Estadual Paulista (UNESP).

Pedro Masson – Coordenador-Geral de Ciência de Dados da Diretoria de Altos Estudos da Enap.

Queila Cândida Ferreira Moraes é servidora Pública Federal, Mestre em Gestão Pública e atualmente Coordenadora-Geral de Concursos e Provimento de Pessoal da SGP/MGI.

Rafael Vieira Fernandes de Castro é servidor público da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia há mais de 15 anos e atualmente trabalha na Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. É Bacharel em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade de Brasília (UnB) e Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE). Com sua pesquisa de mestrado foi reconhecido com o Prêmio Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP) 2025, na categoria de Melhor Dissertação. Regina Coeli Moreira Camargos – Secretária Adjunta de Gestão de Pessoas do Ministério

da Gestão e da Inovação e-m Serviços Públicos, foi técnica do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (1993-2018), Doutora em Ciência Política pela UFMG.

Renata Florez Rocha

Analista do Seguro Social, atualmente no Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, com experiência em políticas públicas, saúde do trabalhador, diversidade e gestão de pessoas. Mestre em Enfermagem (UFSC) e graduada em Terapia Ocupacional, com especializações em saúde coletiva, reabilitação psicossocial e violência doméstica. Atua também em projetos de transformação digital de gestão de pessoas no serviço público.

Rosicleide Ramos Alves é servidora da carreira de Auditoria de Controle Externo do Tribunal de Contas do Município de São Paulo.

Talitha Pedrosa é servidora federal idealizadora e líder do Núcleo de Governança da Rede de Gestão de Pessoas do Sipec (CONNECTAGENTE), promove a colaboração e integração entre profissionais do setor público, potencializando a atuação da gestão de pessoas no governo federal. Mestranda em Governança e Desenvolvimento pela Escola Nacional da Administração Pública (ENAP), é formada em Marketing.

Tatiana Neves da Silveira Pinto

Formada em Ciências Sociais pela Universidade de Brasília e especialista em Gestão Pública. Cursando especialização em “Governo Digital, IA e Inovação no setor público”. Ganhadora do Prêmio de Reconhecimento Profissional na categoria Desempenho Funcional de 2022, no Ministério da Economia. Atualmente, atua como Coordenadora de Projeto na Secretaria-Executiva no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Já atuou como chefe de divisão dos sistemas de gestão da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP., Currículo e Oportunidades e AvaliaGov. Possui experiência em gestão de projetos, desenvolvimento de pessoas, sistemas tecnológicos de gestão de pessoas, assessoria, documentos normativos, gestão de equipes remotas, liderança, implementação e monitoramento de políticas públicas, gestão de projetos digitais, inteligência artificial e dados.

Vanessa Montiel Ventura é Tecnologista-Pesquisadora, Coordenadora-Geral de Planejamento e Projetos Especiais, da Diretoria de Soluções Digitais, da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos; Mestranda em Governança na Escola Nacional de Administração Pública.



Gestão de Pessoas em Ação
Cuidando do Servidor Público

Gestão de Pessoas em Ação



Sigepe

SISTEMA
DE GESTÃO
DE PESSOAS



MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

