

Gestão de Pessoas em Ação





Gestão de Pessoas em Ação

Volume 5 - Maio 2026

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO
BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

Gestão de Pessoas em Ação

Volume 5 – Maio 2026

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 Governança e Inteligência de Dados

Mirian Lúcia Bittencourt Guimarães

Diretoria de Planejamento da Força de Trabalho

Maria Aparecida Chagas Ferreira – Diretora

Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas

Jane Carla Lopes Mendonça – Diretora

Diretoria de Soluções Digitais

Antônio Fiuza de Sousa Landim – Diretor

Diretoria de Serviços de Aposentados e de Pensionistas e Órgãos Extintos

Marco Aurélio Alves da Cruz – Diretor

Colaboraram com esta Edição:

Alex Fraga | Alexandre Campos da Cunha | Alexandre Gomide | Ana Luiza Pante | Anna Venturini | Antônio Fiuza de Sousa Landim | Carolina Vilela de Oliveira | Cleonice Sousa de Oliveira | Daniel Negreiros Conceição | Daniela Cristina Porto | Delciene Pereira | Douglas Andrade da Silva | Elisa Tuler de Albergaria | Fabiana Botelho Conte | Fernando André Santana de Souza | Flávio Trevellin Forini | Francismara Alves de Oliveira Lima | Frederico de Moraes Andrade Coutinho | Grazielle Seabra Durães | Jackson De Toni | Janice Oliveira Godinho | João Paulo Nogueira | José Celso Cardoso Jr. | Lis Barros | Maria Aparecida Chagas Ferreira | Marcia Alves de Assis | Marcelo Araújo | Müller Luiz Borges | Priscila Aquino | Priscila Lopes | Priscila de Oliveira | Queila Cândida Ferreira Moraes | Rafael Macedo | Raul Ricardo Costa Azevedo | Regina Coeli Camargos | Renata Cristina Ribas Gomes | Roberta Tiemi Saita | Rodrigo Meneses | Roney Brum | Silmara Ribeiro dos Santos | Tássia Ruiz | Tatiana Lemos Sandim | Thiago Trindade Daisson Santos | Vanessa Machado | Vanessa Montiel Ventura

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.5 (mai. 2026). Brasília: Secretaria de Gestão de Pessoas/MGI, 2026.

v.: il.

Irregular.

1. Gestão de pessoas. 2. Modernização. 3. Administração pública. 4. Reforma administrativa. 5. Carreiras no serviço público. 6. Gestão de desempenho. 7. Remuneração. 8. Serviço Público. Revista de gestão de pessoas em ação II. Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

CDU - 658.3 (05)


Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca SRA-MGI/MG

Sumário

Apresentação: Quem é o servidor público do futuro?	06
Introdução: Uma nova Lei Geral da Gestão Pública: ambição demanda estratégia	09
1. Profissionalização e propósito: pilares de uma reforma administrativa republicana e desenvolvimentista	19
2. Estado capaz, governo eficaz: evolução e composição dos investimentos com pessoas na APF no ciclo recente (2023 a 2026) de reconstrução nacional	26
3. A função de orientação normativa do órgão central do SIPEC como mecanismo de inovação pública, atualização legislativa e segurança jurídica	36
4. Racionalizar para fortalecer: a estratégia do MGI para aperfeiçoar o sistema de carreiras federais e incrementar a capacidade administrativa do Estado brasileiro	42
5. Quando o bônus vira ônus: os riscos de atrelar remuneração a desempenho no setor público	47
6. Remuneração e desempenho no serviço público federal: correlações, engajamento, impactos e desafios	54
7. Engajamento e desempenho no poder executivo federal: evidências a partir da Pesquisa Vozes do Serviço Público	58
8. Avalia.Gov: mais um passo para a modernização da gestão de desempenho no serviço público federal	63
9. Programa Lidera.Gov: inteligência de dados a serviço da gestão pública	68
10. Planejar, autorizar e prover: o concurso público como instrumento estruturante da força de trabalho na administração pública federal	71
11. Ações afirmativas e o futuro da administração pública brasileira	77
12. Nova lei de cotas nos concursos: um processo construído a muitas mãos para a promoção da igualdade étnico-racial no Brasil	79
13. Contratação temporária de pessoal no serviço público federal: avanços em transparência e governança	82
14. Ingresso automatizado: revisitando práticas e simplificando procedimentos para uma gestão de pessoas estratégica	89
15. Análise estratégica da movimentação de pessoal: evidências para qualificar e potencializar o uso do instrumento	95
16. Escuta ativa na prática: resultados da aplicação do índice de satisfação dos usuários das unidades de gestão de pessoas	104
17. Entregas da gestão de pessoas ao processo de reconstrução das capacidades institucionais da administração pública federal: balanço de ações entre 2023 e 2026	110
18. Reforma administrativa em ação: mais uma etapa da gestão de pessoas para a reconstrução das capacidades institucionais do governo federal	137

Apresentação:

Quem é o servidor público do futuro?

Publicado em 14/10/2025 

Em setembro de 2025, o governo da Albânia nomeou Diella, uma ministra criada por inteligência artificial. Ela será responsável pelas contratações públicas e terá como desafio garantir licitações altamente transparentes e livres de corrupção. Diferente de ministros humanos, Diella trabalha 24/7, não tira férias, não irá se aposentar, não gera despesas com remuneração ou prerrogativas do cargo e é extremamente obediente.

A experiência chama atenção, mas não é este o futuro do serviço público que queremos construir. Não que seja impossível, afinal, o primeiro passo foi dado pela Albânia. Entretanto, se o objetivo da administração pública é promover o bem-estar humano, nada mais natural que seres humanos trabalhem e interajam com outros seres humanos, assegurando uma representatividade genuína.

O desafio, no entanto, já não se restringe à disputa de trabalho entre pessoas, mas também entre pessoas e tecnologias generativas. Nesse cenário, as competências e habilidades necessárias para um serviço público eficiente estão em constante construção.

Em 2010, a UNESCO publicou *Educação: um tesouro a descobrir – Relatório da Comissão*

Internacional sobre Educação para o século XXI. A obra convoca as pessoas investidas de responsabilidades a prestarem atenção não apenas nos fins, mas também nos meios da educação, de forma a “colocar em prática a compreensão mútua e transformar o avanço do conhecimento em um instrumento, não de distinção, mas de promoção do gênero humano”.

Uma chamada para que suscite em toda a sociedade o interesse pela educação ao longo da vida, baseada em quatro pilares:

- i) **Aprender a conhecer:** descobrir, compreender, construir conhecimento, aprender a aprender e pensar criticamente;
- ii) **Aprender a fazer:** desenvolver competências e habilidades para o trabalho, aprimorar o trabalho em equipe e para diferentes contextos sociais e profissionais;
- iii) **Aprender a conviver:** viver com outras pessoas, compreender e respeitar a diversidade, comunicar-se e resolver conflitos;
- iv) **Aprender a ser:** cultivar autonomia, responsabilidade, autogestão e autoconhecimento.

Esses fundamentos dialogam diretamente com as competências transversais já mapea-

das para os servidores públicos brasileiros, como expresso na publicação *Matriz de Desenvolvimento de Competências Transversais para o Setor Público*.¹ Entre elas, destacam-se: a capacidade de resolver problemas com base em dados; foco nos resultados para os cidadãos; mentalidade digital; visão sistêmica; orientação ética; trabalho em equipe e comunicação. Há, portanto, forte convergência entre os quatro pilares da UNESCO e os atributos exigidos do servidor público do futuro.

Mas seria suficiente afirmar que essas são as competências definitivas para o futuro da administração pública? Se assim o fizermos, correremos o risco de arbitrariedade. Por outro lado, são direções que permitem enfrentar os desafios que já se apresentam.

No Brasil, esse movimento já produz efeitos práticos. A administração federal extinguiu mais de 66 mil cargos considerados obsoletos, dos quais 44 mil estavam vagos sem qualquer perspectiva de utilização. Outros 33 mil serão gradualmente transformados. Dessa revisão, emergiram novas carreiras estratégicas, mais alinhadas a uma lógica de cargos e carreiras transversais que dialogam com o mundo atual e o futuro. O resultado foi a criação de cerca de 35 mil novas vagas sem aumento imediato de despesa orçamentária com pessoal.

Cargos como datilógrafos, ascensoristas e operadores de telex, que marcaram o início do século XX, tornaram-se ultrapassados. A lógica do mercado de trabalho não

comporta nostalgia: funções que perderam relevância tecnológica permanecem apenas em registros históricos, filmes e fotografias. Outros perfis, como motoristas, vigilantes ou copeiros, estão hoje majoritariamente terceirizados, enquanto determinadas profissões — como auxiliar de enfermagem — não são mais priorizadas pelo governo federal em suas estruturas em razão do desenho federativo da Constituição de 1988.

O debate internacional também confirma as transformações em curso. Em 2025, o Fórum Econômico Mundial (FEM) publicou o *Future of Jobs Report* onde apostam que 39% das competências atuais dos trabalhadores mudarão radicalmente até 2030, exigindo requalificação ampla. O estudo prevê a criação de 170 milhões de novos empregos, a supressão de 92 milhões, enquanto 1.090 milhões de empregos, conforme os conhecemos hoje, continuarão existindo em um mercado de trabalho em evolução. O FEM diz que os principais vetores dessas mudanças serão: avanços tecnológicos, transição ecológica, dinâmicas demográficas, fragmentação geoeconômica e incertezas econômicas.

O prognóstico é que as competências mais demandadas nesse cenário incluem inteligência artificial, ciência de dados, cibersegurança, pensamento crítico, criativo e analítico, liderança, curiosidade e disposição para o aprendizado contínuo. Embora essas conclusões venham de organizações do norte global, não se trata de mera prescrição externa, pois o que ocorre no mundo do

¹ Matrizes de Desenvolvimento de Competências para o Setor Público Brasileiro. Enap: Brasília, 2021.

trabalho privado impacta, inevitavelmente, também a administração pública, seja no curto, médio ou longo prazo.

A preparação para o futuro não pode ser responsabilidade apenas individual. Cabe ao Estado, como empregador direto e regulador dos mercados, criar condições para que seus servidores tenham oportunidades de desenvolvimento, autonomia, saúde, bem-estar, remuneração justa, respeito ao tempo e ao ritmo de cada pessoa e, sobretudo, propósito real no trabalho. A lógica coletiva deve imperar, promovendo engajamento genuíno e não apenas desempenho voltado a gratificações e bônus pecuniário.

É importante destacar que fortalecer a transversalidade nas relações de trabalho no serviço público não significa promover a predominância do perfil generalista. Esse perfil é, sem dúvida, relevante e característico de diversas funções dentro da administração pública. No entanto, a especialização também tem espaço na lógica da transversalidade, especialmente quando pensamos nas competências e habilidades exigidas neste século. Um profissional especializado pode transitar por diferentes áreas e setores governamentais, levando consigo a bagagem da experiência e os aprendizados obtidos em ocupações anteriores para enriquecer sua atuação em novos espaços de trabalho.

Esse contexto reforça a importância de mapear competências e habilidades das carreiras públicas, priorizando atributos transversais, tanto generalistas como especializados, que orientem novos modelos de

recrutamento, seleção e desenvolvimento. O Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) é exemplo desse esforço. O certame contou nas suas edições com quase 10 mil vagas, alcançou inscritos da quase totalidade dos municípios brasileiros. Inscreveram-se pessoas de 5.555 municípios no CPNU-1, com provas aplicadas em 228 cidades, ou seja, um certame com grande potencial de selecionar talentos latentes nos rincões brasileiros. A modelagem do CPNU incorpora dimensões como transversalidade, diversidade, representatividade ativa e ethos público, plantando sementes de uma seleção mais moderna e perene, em sintonia com as necessidades sociais e econômicas do Brasil.

Assim, é preciso acompanhar continuamente as transformações sociais e econômicas que impactam tanto o setor privado quanto o público. A direção deve ser sempre o bem-estar humano, que é a razão de existir da administração pública e de todo o trabalho humano ou automatizado.

E quanto à experiência da Albânia? Talvez devam lembrar o governo albanês que também há custos — financeiros, sociais e simbólicos — no uso de inteligência artificial. Falta imaginação e sensibilidade quando se acredita que problemas complexos da gestão pública possam ser resolvidos apenas com algoritmos. O futuro do serviço público não está em substituir pessoas por máquinas, mas em construir instituições humanas capazes de dialogar, aprender e inovar em cooperação com a tecnologia.

Introdução:

Uma nova Lei Geral da Gestão Pública: ambição demanda estratégia



Publicado em 19/12/2025

A minuta da nova [Lei Geral da Gestão Pública](#), apresentada no dia 18 de dezembro de 2025, representa um marco transformacional para o Estado brasileiro, propondo uma refundação da sua arquitetura operacional e filosófica. Esta análise estratégica destina-se a decodificar suas principais inovações e implicações práticas para gestores que atuam na esfera pública. Em um movimento legislativo de grande envergadura, a lei se propõe a substituir, de forma definitiva, o modelo burocrático-formalista, consolidado pelo Decreto-Lei nº

[200/1967](#) (Art. 154), por uma governança moderna, focada na efetividade das políticas públicas (Art. 2º) e na entrega de valor concreto à sociedade.

O propósito fundamental da lei, explicitado em seu Artigo 1º, sinaliza uma mudança de paradigma: o foco da Administração Pública desloca-se dos processos internos para

a promoção de “políticas públicas efetivas que respondam às necessidades das pessoas e contribuam para o desenvolvimento sustentável e inclusivo”. Essa declaração de intenções não é meramente retórica; ela orienta toda a estrutura da norma, que se articula em torno de três pilares centrais:

A nova Lei rompe com o modelo burocrático-formalista e inaugura uma governança orientada a resultados, com foco na efetividade das políticas e no valor gerado à sociedade.

i) **Políticas Públicas Centradas nas Pessoas:** A lei estabelece um ciclo de vida completo para as políticas públicas — da formulação à avaliação —, exigindo que sejam baseadas em diagnósticos, evidências e orientadas para a solução de problemas reais da

sociedade.

ii) **Governança Colaborativa e em Rede:** Rompe-se com a visão de um Estado isolado, promovendo um modelo de atuação articulada entre poderes, entes federativos, sociedade civil e setor privado para enfrentar desafios complexos.

iii) **Modernização da Gestão com Foco em Inovação e Resultados:** A norma cria um ambiente propício à inovação, à transformação digital e à experimentação, ao mesmo tempo que moderniza a gestão de pessoas e patrimônio e redefine o sistema de controle para incentivar a tomada de decisão responsável.

Esta nova estrutura legal é sustentada por fundamentos filosóficos que redefinem os princípios e diretrizes da ação estatal, os quais analisaremos a seguir.

Fundamentos Filosóficos: os novos princípios e diretrizes da ação estatal

Os princípios e diretrizes estabelecidos no Título I da nova lei possuem uma im-

portância estratégica que transcende a formalidade jurídica. Eles constituem o novo “DNA” da Administração Pública, a matriz interpretativa que deve orientar não apenas a aplicação de normas, mas, fundamentalmente, a tomada de decisão em todos os níveis de gestão, em contraponto direto a um modelo anterior que, ao priorizar a formalidade, frequentemente gerava decisões legalmente corretas, mas socialmente ineficazes. Ao internalizar esses conceitos, o gestor público passa a dispor de uma bússola para navegar em cenários de incerteza e complexidade.

A tabela abaixo sintetiza os conceitos mais impactantes e suas implicações práticas para o dia a dia da gestão:

Princípio/Diretriz-Chave	Implicação Estratégica para o Gestor Público
Foco nas pessoas (Art. 3º, III)	O desenho de serviços e políticas deve partir da perspectiva do cidadão (sua jornada, suas necessidades), e não da conveniência da máquina pública. Exige escuta ativa e empatia.
Governança colaborativa (Art. 4º, III)	A solução de problemas públicos complexos não é mais uma responsabilidade isolada. O gestor deve atuar como um articulador de redes, envolvendo outros órgãos, entes federativos e parceiros externos.
Fundamentação em evidências (Art. 4º, IX)	O “achismo” e a intuição perdem espaço para decisões baseadas em dados, diagnósticos e análises. O gestor precisa fortalecer a capacidade de coletar, analisar e usar informações de forma estratégica.
Sustentabilidade (Art. 3º, V)	As decisões devem obrigatoriamente considerar os impactos de longo prazo nas dimensões ambiental, social e econômica, indo além do custo-benefício imediato.
Segurança jurídica (Art. 3º, VIII)	A coerência e a previsibilidade nas decisões, com respeito aos precedentes, são valorizadas. Isso exige do gestor maior atenção à consistência de suas ações e à jurisprudência administrativa.
Consensualidade e consequencialismo (Art. 4º, X)	O gestor é instruído a abandonar o “legalismo cego”. Antes de aplicar a norma de forma automática, deve-se negociar soluções (consensualidade) e avaliar rigorosamente as consequências práticas da decisão (consequencialismo), priorizando o resultado efetivo sobre a mera conformidade procedimental.

Além desses pilares, o Artigo 5º introduz uma missão de enorme relevância: a Administração Pública deve adotar, “de forma ativa e permanente, medidas voltadas ao fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições democráticas”. Isso representa uma mudança de uma postura passiva — de simplesmente cumprir a lei — para uma postura proativa na construção da legitimidade do Estado, por meio da ética, da transparência e da comunicação qualificada.

A seguir, veremos como esses princípios se materializam no principal propósito da Administração: a formulação e execução de políticas públicas.

O Ciclo de Políticas Públicas: o foco é no cidadão

O Título II da lei pode ser considerado o coração de toda a reforma. Ele reestrutura o ciclo de vida das políticas públicas, desde a sua concepção até a mensuração de seus resultados, institucionalizando um modelo de gestão contínua, adaptativa e, acima de tudo, orientada para o cidadão. Abandona-se a lógica de ações pontuais e fragmentadas em favor de um processo integrado e inteligente.

1. A Centralidade das Políticas Públicas e o Fortalecimento das Capacidades Estatais

A lei define “políticas públicas” como a ação do Estado orientada para o enfrentamento de problemas e a realização de objetivos de interesse público (Art. 6º). Crucialmente, o texto reconhece que a efetividade dessas políticas depende diretamente do fortale-

cimento das “**capacidades estatais**” — o conjunto de instrumentos, regras e recursos (humanos, tecnológicos, financeiros) que o Estado possui para transformar intenções em ações concretas (Art. 7º, Parágrafo único).

Nesse contexto, a criação de um “**catálogo unificado de políticas públicas**” (Art. 9º) é uma inovação de grande importância estratégica. Ele funcionará como uma plataforma centralizada de informações, promovendo a coordenação, facilitando a cooperação entre União, estados e municípios, e oferecendo transparência para que o cidadão conheça as ações disponíveis e como acessá-las.

2. Formulação e Implementação: Um Novo Arsenal de Instrumentos

Na fase de formulação, a lei estabelece novas exigências, como a obrigatoriedade de realizar diagnósticos do problema e análises de alternativas de ação (Art. 10). Para a fase de implementação, o Artigo 11 oferece ao gestor um rol diversificado de ferramentas, conferindo maior flexibilidade para desenhar soluções adequadas a problemas de diferentes naturezas. Os principais grupos de instrumentos são:

- i) **Parcerias Federativas:** Incluem convênios, consórcios públicos e acordos de cooperação, fortalecendo a atuação conjunta entre União, estados e municípios.
- ii) **Colaboração com a Sociedade Civil:** Engloba termos de colaboração, fomento e parceria, reconhecendo o papel vital das ONGs na execução de políticas.

iii) **Colaboração com o Setor Privado:**

Abrange desde contratos administrativos tradicionais, como concessões, até acordos de cooperação técnica e contratos de impacto social.

iv) **Instrumentos Regulatórios:** Vão além da simples emissão de normas, incluindo incentivos (premiações e sanções), acordos e “ambientes experimentais” com exceções regulatórias para testar inovações.

v) **Instrumentos de Fomento e Indução:** Utilizam mecanismos como prêmios, bolsas, subvenções e financiamentos coletivos para estimular ações de interesse público.

Essa ampliação do rol de instrumentos representa uma mudança de paradigma: o gestor público deixa de ser um mero executor de modelos pré-definidos para se tornar um “arquiteto de soluções”, com a autonomia e a responsabilidade de montar o arranjo institucional mais eficaz para cada problema público.

Monitoramento e Avaliação: a institucionalização do aprendizado contínuo

Os Artigos 16 a 20 tornam o monitoramento e a avaliação componentes obrigatórios e permanentes do ciclo de gestão. O objetivo é claro: verificar se a intervenção governamental está, de fato, gerando os resultados pretendidos. A lei prevê três modalidades de avaliação com propósitos distintos:

O gestor público deixa de ser um mero executor de modelos pré-definidos para se tornar um “arquiteto de soluções”, com a autonomia e a responsabilidade de montar o arranjo institucional mais eficaz para cada problema público.

Modalidade de Avaliação	Propósito (Conforme Art. 18)
Avaliação Prévia	Realizada na fase de formulação ou redesenho para subsidiar a tomada de decisão e aumentar a probabilidade de sucesso.
Avaliação Concomitante	Conduzida durante a implementação para acompanhar o andamento, identificar ajustes necessários e promover aprendizado.
Avaliação Posterior	Realizada após a implementação para aferir os resultados, impactos e a sustentabilidade da política em relação aos objetivos originais.

O ponto mais transformador é o disposto no Artigo 20: os resultados da avaliação devem retroalimentar o processo decisório, servindo de subsídio para a “manutenção,

ajustes, ampliação ou interrupção” das políticas. Além disso, seu parágrafo 1º estabelece que a análise não se limitará a critérios de “economicidade e eficiência”, devendo incluir

“eficácia e efetividade, bem como de equidade e atendimento de demandas coletivas”. Isso institucionaliza uma cultura de aprendizado contínuo, onde o erro é visto como uma fonte de informação para o aprimoramento da ação estatal orientada ao valor social.

Para viabilizar esse ciclo dinâmico de políticas públicas, a lei propõe um novo modelo de governança que conecta os diferentes atores do Estado e da sociedade.

Governança Pública Colaborativa: o Estado em rede

O Título III da lei introduz o conceito de “governança pública colaborativa” como a espinha dorsal relacional da nova Administração. A norma rompe definitivamente com a visão de um Estado hierárquico e isolado, promovendo um modelo de atuação em rede que integra diferentes poderes, entes federativos e atores não estatais na busca por soluções para problemas públicos.

1. O Modelo de Governança, a Articulação Federativa e a Inclusão

A governança pública, segundo o Artigo 22, tem como objetivos qualificar todo o ciclo de políticas públicas, priorizar mecanismos colaborativos e simplificar práticas administrativas. Um dos focos centrais é a **articulação federativa** (Arts. 29 a 36). A lei prevê mecanismos robustos de cooperação, como a assistência técnica da União aos municípios e estados para fortalecer suas capacidades (Art. 32). Estrategicamente, determina que as exigências para acesso a recursos federais devem considerar as diferentes capacidades

institucionais dos entes, evitando que municípios com menor estrutura sejam excluídos (Art. 36).

Além disso, a lei inova ao determinar que a Administração Pública adote medidas ativas de **promoção de diversidade e inclusão** nas estruturas de governança (Art. 25), como “sistemas de cotas, bônus, metas ou mecanismos similares”, buscando garantir que os espaços decisórios reflitam a pluralidade da sociedade brasileira.

2. Novas Regras para Parcerias: sociedade civil e setor privado

A lei moderniza as regras para parcerias com atores não estatais, tornando-as mais estratégicas e menos burocráticas. No que tange às **Organizações da Sociedade Civil (OSCs)**, os Artigos 37 a 39 determinam a adoção de procedimentos simplificados e proporcionais, com foco no cumprimento do objeto da parceria. Crucialmente, a norma respeita a autonomia de gestão dessas entidades, vedando a exigência de que adotem regras de contabilidade pública ou procedimentos de compras similares aos do Estado, uma antiga demanda do setor.

Para a colaboração com o **Setor Privado**, os Artigos 40 a 44 estabelecem objetivos claros, como o compartilhamento de riscos e a captação de recursos para políticas públicas. A lei prevê que, quando a parceria gerar benefícios para a empresa, o instrumento de colaboração deverá incluir condicionalidades de interesse público, como o compartilhamento de propriedade intelectual, metas de geração de empregos ou limitações de

preços de produtos e serviços desenvolvidos com apoio estatal.

Para que essa nova governança em rede funcione, a própria “máquina pública” precisa ser modernizada internamente, tema da próxima seção.

A Modernização da Máquina Pública: inovação, digitalização e gestão

O Título IV funciona como um manual para a modernização interna da Administração Pública. Esta seção detalha as transformações operacionais indispensáveis — em gestão de pessoas, patrimônio, inovação e tecnologia — para construir a “casa de máquinas” capaz de sustentar os novos paradigmas de governança e políticas públicas.

1. Inovação e Experimentação: A Gestão do Risco e a Proteção ao Gestor

A lei cria um robusto arcabouço para a inovação pública (Arts. 56 a 68), tratando-a não como um evento esporádico, mas como uma capacidade a ser cultivada. São introduzidos conceitos como “ambientes experimentais” (Art. 63), que permitem a suspensão temporária e controlada de exigências regulatórias para testar novas soluções em um ambiente seguro.

O dispositivo de maior impacto estratégico, contudo, é o Artigo 66. Ele estabelece uma proteção fundamental ao gestor público inovador, determinando que agentes que agiram de boa-fé e com diligência em iniciativas que não alcançaram os resultados esperados **não serão responsabilizados ad-**

ministrativamente pelo insucesso. Para isso, é necessário que o processo tenha sido bem documentado, com gestão de riscos e monitoramento. Este artigo não é apenas uma proteção legal; é o alicerce para uma nova cultura administrativa, onde a experimentação e o risco calculado são reconhecidos como componentes essenciais da boa gestão, e não como desvios a serem punidos.

2. Transformação Digital e Governança de Dados

A transformação digital é elevada à categoria de política de Estado, orientada pelo princípio do “**digital como padrão**” (Art. 70), que preconiza que os serviços públicos já nasçam digitais, mantendo-se canais não digitais para garantir a inclusão. As diretrizes para essa transformação incluem:

- i) **Interoperabilidade:** Sistemas devem conversar entre si para evitar a redundância de dados e simplificar a vida do cidadão.
- ii) **Foco na experiência do usuário:** Os serviços devem ser projetados de forma simples, acessível e intuitiva.
- iii) **Soberania digital:** O Estado deve buscar autonomia tecnológica, evitando a dependência excessiva de fornecedores específicos.

A lei também estabelece diretrizes para o uso de Inteligência Artificial (Art. 74), ressaltando a centralidade do ser humano, a transparência algorítmica e o combate a vieses discriminatórios, posicionando o Brasil na vanguarda da regulação do tema no setor público.

3. Gestão Estratégica de Pessoas e Patrimônio

A nova lei alinha a gestão de pessoas às necessidades estratégicas do Estado (Arts. 48 a 52). O foco passa a ser o fortalecimento de competências e a alocação da força de trabalho de acordo com as prioridades das políticas públicas. Como exemplo de modernização, a lei prevê a criação de **“equipes de trabalho matriciais”** (Art. 52), estruturas flexíveis e multidisciplinares para atuar em projetos estratégicos por tempo determinado.

Na gestão do patrimônio público (Arts. 53 a 55), a diretriz é a eficiência e a função social. Imóveis públicos subutilizados ou sem uso deverão ser destinados prioritariamente para finalidades de interesse social, como provisão habitacional ou regularização fundiária, transformando ativos ociosos em ferramentas para a execução de políticas públicas.

Essa modernização da gestão interna exige também uma reorganização da própria estrutura da Administração Pública.

Reorganização Estrutural e o Novo Papel das Entidades Públicas

O Título V da lei atualiza a arquitetura da Administração Pública, redefinindo as funções das entidades da Administração Indireta e, de forma crucial, o modelo de supervisão exercido pela Administração Direta. O foco do controle de tutela migra da verificação de processos para a contratação de resultados e o acompanhamento do desempenho.

A tabela a seguir resume as principais características e inovações para cada tipo de entidade:

Tipo de Entidade	Definição Chave (Conforme a Lei)	Principal Inovação/Regime
Autarquias	Pessoas jurídicas de direito público que executam atividades típicas da Administração de forma descentralizada (Art. 90).	Criação de um regime especial (Art. 92) para autarquias que necessitem de maior autonomia (reguladoras, de fomento, de pesquisa), com governança reforçada.
Empresas Estatais	Instrumentos de ação do Estado, com regime jurídico privado, para a prestação de serviços públicos ou exploração de atividade econômica (Art. 94).	Reforço do equilíbrio entre sua função como instrumento de políticas públicas e as melhores práticas de governança corporativa e atuação de mercado, alinhando planos estratégicos aos objetivos do governo.
Fundações Estatais de Direito Privado	Pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, destinadas a atividades de interesse público não exclusivas do Estado (Art. 101).	Formalização de sua natureza e regime, com maior flexibilidade administrativa para a execução de políticas públicas, especialmente na prestação de serviços.

O mecanismo central dessa nova relação é a supervisão por meio de **“contratos de gestão”** ou instrumentos similares (Art. 89). Estes acordos, firmados entre as entidades e seus órgãos supervisores, permitem a concessão de maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira em troca do cumprimento de metas de desempenho. Isso representa uma mudança fundamental, substituindo um controle formalista e muitas vezes paralisante, por uma relação baseada em confiança, responsabilidade e foco em resultados.

Essa nova estrutura organizacional precisa ser sustentada por um sistema de controle e integridade modernos.

Integridade e Controle: risco, consensualidade e responsabilização

O Título VII da lei é uma resposta direta à percepção de que o sistema de controle atual muitas vezes gera mais paralisia do que eficiência. A nova legislação propõe uma filosofia de controle mais inteligente e menos punitiva, focada em riscos, resultados e aprendizado organizacional, ao mesmo tempo que redefine a responsabilidade do agente público para oferecer maior segurança à tomada de decisão.

A abordagem das atividades de controle muda radicalmente. O modelo antigo, focado em procedimentos meramente formais, é substituído por novas diretrizes que exigem **foco em resultados e gestão de riscos** (Art. 131, II), além de racionalização para evitar sobreposições e custos de controle desproporcionais aos benefícios.

Uma das inovações mais estratégicas é a priorização de **“instrumentos consensuais”** (Art. 140), como termos de ajustamento de gestão e recomendações de auditoria. Essa abordagem é mais eficiente do que um modelo puramente sancionador, pois busca a correção de falhas e o aprimoramento da gestão de forma colaborativa, em vez de focar apenas na punição pelo erro passado.

O ponto culminante dessa nova filosofia é o novo regime de **responsabilização do agente público** (Art. 131, VII e Arts. 144 a 147). A lei estabelece com clareza que a responsabilização pessoal do gestor, seja por órgãos de controle ou judicialmente, dependerá da comprovação de **“dolo ou erro grosseiro”**. Isso significa que o erro comum, cometido de boa-fé em um cenário de complexidade e incerteza, não deve gerar punição. Na prática, esta é a cláusula que visa a destravar a Administração Pública, combatendo diretamente o **“apagão das canetas”** e devolvendo ao gestor proba a segurança jurídica necessária para decidir e inovar em cenários de alta complexidade, onde o risco de insucesso é inerente à busca por soluções efetivas.

Todas essas transformações convergem para um novo modelo de gestão que, agora, precisa ser efetivamente implementado.

Conclusão: estratégia de implementação

A proposta da Lei Geral da Gestão Pública tem como foco central a efetividade das políticas públicas e a mudança do modelo operacional do Estado. A proposta estrutura

a administração em torno do “ciclo de políticas públicas” (formulação, implementação, monitoramento e avaliação). A filosofia é orientada para fora (o cidadão e a entrega de valor), promovendo uma governança colaborativa e transversal. Difere muito da proposta da [PEC 38/25](#) de reforma administrativa. Nesta o foco central é a gestão de recursos humanos e a estrutura de pessoal. A proposta ataca gargalos mais administrativos, regulamentando concursos, carreiras, desempenho, estágio probatório e contratações temporárias. A filosofia é voltada para a profissionalização, mérito e racionalização da força de trabalho.

A nova Lei Geral da Gestão Pública não é uma simples reforma administrativa; é uma proposta de refundação do Estado brasileiro. Ela articula três rupturas de paradigma fundamentais: a transição de um foco em

processos para um foco em resultados e pessoas; de uma estrutura **hierárquica e isolada** para uma **governança colaborativa em rede;** e de um controle **formalista e punitivo** para um sistema baseado em **risco, aprendizado e responsabilização qualificada.**

A aprovação da lei é o primeiro passo. Sua transformação em realidade dependerá da superação de desafios complexos e uma verdadeira mudança cultural geracional. Para os gestores que atuarão sob sua égide, três desafios estratégicos se destacam:

A Lei Geral da Gestão Pública não é uma simples reforma administrativa; é uma proposta de refundação do Estado brasileiro.

1. **Mudança Cultural e Capacitação:**

O maior desafio não é normativo, mas cultural. Será preciso conduzir a transição de uma cultura de aversão ao risco e conformidade estrita aos procedimentos para uma de resolução proativa de problemas e assunção de riscos responsáveis, fundamentada em evidências. Isso exigirá um investimento massivo e contínuo em capacitação em todos os níveis da federação.

2. **Fortalecimento das Capacidades Estatais:**

A lei é ambiciosa e seu sucesso depende diretamente do fortalecimento efetivo das

capacidades de planejamento, monitoramento e avaliação, especialmente em municípios e estados com menor estrutura. Sem isso, as diretrizes de gestão baseada em evidências e polí-

ticas públicas efetivas correm o risco de não saírem do papel.

3. **Articulação entre Gestão e Controle:**

A nova relação colaborativa e baseada em confiança entre gestores e órgãos de controle é um dos pilares da lei. Construir essa parceria, superando décadas de uma cultura de desconfiança mútua, será fundamental para que a nova filosofia de responsabilização funcione na prática e incentive a boa gestão. Em última análise, o sucesso desta nova articulação com

o controle é o que permitirá a consolidação da mudança cultural (desafio 1) e viabilizará o ambiente de confiança necessário para o fortalecimento das capacidades estatais (desafio 2).

Em suma, a nova lei entrega aos gestores brasileiros a “planta baixa” ou os “chassis”, de um Estado mais inteligente, flexível, ágil e eficaz; contudo, a solidez da edificação

dependerá da competência e do compromisso dos grupos decisores nacionais em transformar essa arquitetura normativa em realidade palpável para o cidadão. Isso implicará um longo e complexo processo de diálogo, escuta e convencimento de setores estratégicos, nos quais o próprio funcionalismo público deverá desempenhar protagonismo essencial.



1. Profissionalização e propósito: pilares de uma reforma administrativa republicana e desenvolvimentista

Publicado em 23/01/2026 

As reformas administrativas brasileiras sempre refletiram disputas sobre o papel do Estado e sua capacidade de promover o desenvolvimento. A cada período histórico, diferentes projetos de sociedade se materializaram em arranjos institucionais, estruturas burocráticas e modelos de gestão pública. Nesse sentido, as reformas não são meros ajustes técnico-organizacionais. São decisões políticas que expressam concepções de sociedade, prioridades distributivas e formas de organização e atuação do poder público.

O debate atual sobre qual Estado precisamos ocorre em um contexto singular. O país enfrenta, ao mesmo tempo, desafios climáticos, sociais, democráticos e produtivos, além de conviver com assimetrias regionais e desigualdades estruturais persistentes. Soma-se a isso a pressão por inovação, digitalização e respostas rápidas em ambientes de incerteza. Nesse cenário, as limitações de abordagens restritas ao controle de gastos ou à importação de modelos gerencialistas tornam-se evidentes.

O Brasil, diante de seus constrangimentos históricos e desafios contemporâneos, necessita de um marco conceitual que supere dicotomias recorrentes. Não se trata de escolher entre estabilidade e desempenho, entre controle e inovação ou entre burocracia e participação. O desafio é integrar essas dimensões em um projeto de Estado capaz de liderar transformações estruturais na sociedade e na economia.

Deste modo, a pergunta central é como construir um marco conceitual capaz de orientar a reforma administrativa brasileira em direção a um Estado apto a liderar estratégias de desenvolvimento inclusivo e sustentável, de forma democrática. A hipótese defendida é que a articulação entre *neoweberianismo* e *neoestruturalismo* oferece uma resposta consistente. O neoweberianismo contribui com uma arquitetura institucional que combina *profissionalização* da burocracia e da gestão pública, estabilidade, coordenação e foco em resultados. O neoestruturalismo fornece o *propósito* normativo e estratégico,

orientado à redução das desigualdades e à transformação das estruturas produtivas.

Em outras palavras, a formulação de um marco conceitual que articule *neoweberianismo*, entendido aqui como o caminho para a profissionalização da burocracia pública, e *neoestruturalismo*, concebido como o paradigma ético do desenvolvimento nacional, exige compreender suas diferenças, seus pontos de convergência e as possibilidades de integração prática para orientar a transformação do Estado brasileiro. Embora originados de tradições teóricas distintas, ambos compartilham a premissa de que o Estado desempenha papel insubstituível na promoção do desenvolvimento social, ambiental e econômico. Divergem na matriz teórica, pois são originários de escolas distintas, mas convergem no diagnóstico de que a transformação das estruturas sociais e produtivas depende de capacidades estatais sólidas e de um propósito normativo claro.

O neoweberianismo parte do reconhecimento de que uma burocracia estável, previsível e orientada a resultados públicos constitui a base para a ação estatal eficaz. A *profissionalização*, o mérito, a estabilidade funcional e o planejamento são elementos fundamentais para assegurar continuidade das políticas e capacidade de coordenação do Estado. Trata-se de uma abordagem que observa o Estado a partir de seu interior institucional, examinando como regras, carreiras, órgãos e rotinas organizacionais moldam a sua ação. Seu objetivo é garantir que o Estado funcione com legalidade, imparcialidade, transparência e competência,

fornecendo uma infraestrutura institucional segura e confiável.

O *neoestruturalismo* latino-americano, por sua vez, dirige-se ao horizonte de transformação estrutural da economia. Nessa perspectiva, o Estado é convocado a enfrentar heterogeneidades produtivas, desigualdades regionais, assimetrias sociais e desafios ambientais que caracterizam países periféricos ou semiperiféricos. O foco não é apenas a eficiência administrativa, mas a capacidade do Estado de induzir trajetórias de desenvolvimento inclusivas e sustentáveis. O neoestruturalismo analisa a relação entre estruturas econômicas, padrões distributivos e dinâmicas de inovação, enfatizando a necessidade de políticas públicas de longo prazo, coordenação multissetorial e fortalecimento das capacidades locais.

A integração entre essas duas abordagens supera limitações presentes quando consideradas isoladamente. Um neoweberianismo sem horizonte estratégico pode resultar em melhores procedimentos, legalidade e legitimidade do Estado, mas carecer de direção normativa ou propósito ético. Um neoestruturalismo sem base institucional sólida pode formular estratégias ambiciosas, mas carecer dos meios administrativos e burocráticos para implementá-las. A combinação entre ambos permite unir meios e fins, capacidades e missões, instituições e desenvolvimento.

Essa articulação adquire sentido particular no contexto brasileiro, onde coexistem altas expectativas sobre o papel do Estado e limitações persistentes de capacidade ad-

ministrativa. As desigualdades regionais e estruturais exigem políticas que atuem simultaneamente sobre setores produtivos, sistemas de inovação, inclusão, igualdade social e proteção ambiental. Tais políticas requerem burocracias engajadas, estáveis e capazes de coordenar múltiplos atores, do Estado e da sociedade, além de aptas a aprender e ajustar-se em contextos e ambientes de incerteza.

No caso brasileiro, essa combinação é ilustrada por experiências recentes de gestão de pessoas. A tradição de concursos públicos, por exemplo, representa a dimensão clássica da estabilidade. Ele garante recrutamento meritocrático, previsibilidade das entradas e proteção contra práticas de clientelismo e patronagem. Entretanto, concursos tradicionais podem não captar competências necessárias para lidar com crises complexas, tecnologias emergentes ou políticas transversais. Inovações recentes, tais como as experimentadas pelo CPNU (Concurso Público Nacional Unificado), apontam para a necessidade de incorporar avaliações de competências, perspectivas multidisciplinares e critérios que reflitam a diversidade social e regional do país. Trata-se de integrar mérito e inclusão, profissionalização e representatividade.

A capacitação de servidores também ilustra essa integração. Por muito tempo, investimentos em formação concentraram-se em competências técnicas específicas, muitas vezes fragmentadas por carreiras e órgãos. A perspectiva integrada, sustentada tanto pela PNPD (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas) como pelo Programa

de formação de lideranças públicas (LideraGov), sugere ampliar essa visão, incorporando capacidades analíticas, pensamento sistêmico, compreensão das desigualdades e sensibilidade territorial. Esses elementos aproximam a formação do servidor da agenda neoestruturalista, permitindo que ele compreenda os determinantes históricos e sociais de sua atuação, sem abandonar a orientação neweberiana voltada à eficácia e à adaptabilidade institucional.

A avaliação de desempenho apresenta outro campo fértil de integração. Modelos inspirados em experiências gerencialistas enfatizaram metas individuais, sem considerar o caráter coletivo da ação pública. A perspectiva neweberiana favorece sistemas que valorizem o trabalho em equipe, o cumprimento de rotinas e a aderência a padrões institucionais. A perspectiva neoestruturalista amplia essa lógica ao incluir a noção de valor público, impacto social e contribuição para missões de desenvolvimento. Um sistema de avaliação que combine eficiência, cooperação e responsabilidade pela transformação social pode reforçar a legitimidade da burocracia e orientar sua ação para resultados relevantes.

Essas integrações exigem reconhecer tensões e dilemas inerentes à reforma administrativa. O primeiro deles diz respeito ao equilíbrio entre autonomia burocrática e controle democrático. A tradição weberiana valoriza a neutralidade e a proteção contra interferências políticas predatórias. O neoestruturalismo enfatiza a necessidade de alinhamento das políticas com objetivos distributivos e estratégicos. A questão central

é construir mecanismos institucionais que garantam autonomia técnica sem isolar a administração da accountability democrática.

Outro dilema refere-se à participação social. A administração pública tradicional, centrada na legalidade e hierarquia, tende a limitar espaços deliberativos. Ao mesmo tempo, as políticas orientadas ao desenvolvimento exigem inteligência coletiva e implementação compartilhada ou colaborativa do governo com a sociedade civil e o setor privado. A conciliação entre participação e legalidade depende de arranjos híbridos, capazes de incorporar consultas públicas, conselhos e pactos sociopolíticos sem comprometer a integridade institucional e a segurança jurídica.

Há também tensões entre inovação e *accountability*. Experimentar políticas envolve riscos, incertezas e eventuais fracassos. A pressão por resultados rápidos pode inibir a experimentação, enquanto avaliações rígidas podem punir tentativas de inovação. O desafio é criar mecanismos que estimulem aprendizagem, garantam monitoramento contínuo e protejam servidores que atuam de forma ética e responsável das diversas formas de assédio e discriminações.

A integração entre neoweberianismo/profissionalização e neoestruturalismo/propósito não resolve automaticamente tais dilemas, mas fornece parâmetros para enfrentá-los. Ela permite compreender que capacidade estatal não se reduz ao tamanho do Estado, mas envolve qualidade organizacional, legitimidade democrática, coerência estratégica, competências buro-

cráticas. Permite também reconhecer que o desenvolvimento depende de arranjos institucionais capazes de engajar e coordenar interesses diversos, articular políticas e ativar capacidades.

Capacidade estatal não se reduz ao tamanho do Estado, mas envolve qualidade organizacional, legitimidade democrática, coerência estratégica, competências burocráticas.

O Brasil apresenta exemplos concretos de como essa integração pode orientar práticas administrativas e perspectivas éticas para a missão do desenvolvimento nacional. Os sistemas nacionais de saúde, assistência social e educação, com desenho federativo e diretrizes nacionais, ilustram a importância de coordenação, planejamento e mecanismos de pactuação, elementos próximos da tradição weberiana. Ao mesmo tempo, sua função social de redução de desigualdades, ampliação de direitos e promoção de inclusão territorial reflete objetivos neoestruturalistas. A consolidação dessas políticas depende de carreiras estáveis, capacidades técnicas e instrumentos de governança que articulem União, estados e municípios.

Na gestão de pessoas, iniciativas como a matriz de competências, políticas de reconhecimento, mecanismos de prevenção ao assédio e programas de desenvolvimento profissional representam movimentos im-

portantes em direção a uma burocracia mais reflexiva e orientada ao valor público. Ao incorporar competências relacionadas à compreensão da realidade brasileira, ao trabalho colaborativo e ao pensamento prospectivo, tais iniciativas aproximam a profissionalização da agenda do desenvolvimento.

Do ponto de vista macroinstitucional, a articulação das duas abordagens sugere que a reforma administrativa deve ser concebida como parte de uma estratégia nacional de desenvolvimento, e não como iniciativa isolada. Essa perspectiva evita reduções fiscalistas e permite que ajustes organizacionais sejam subordinados a missões públicas claras. A estrutura administrativa deve ser vista como meio e não como fim em si mesmo, organizada para permitir que o Estado atue com coerência, continuidade e agilidade para enfrentar os grandes desafios do nosso século.

Esse deslocamento exige, também, uma qualificação conceitual cuidadosa do conceito de “sustentabilidade financeira” no debate sobre reforma administrativa. Em países que detêm soberania monetária, como o Brasil, esse conceito precisa ser corretamente compreendido para evitar equívocos analíticos e normativos.

Para o Estado emissor de sua própria moeda, a sustentabilidade financeira não constitui um objetivo a ser alcançado por meio de ajustes administrativos, incrementos tributários, cortes organizacionais ou res-

trições permanentes sobre o gasto estatal. Ela decorre da própria natureza cartal da moeda (o fato de a moeda ser uma dívida estatal) e da capacidade estrutural do Estado de realizar pagamentos na unidade de conta que ele mesmo institui. Nesse sentido, a sustentabilidade financeira está garantida pela própria forma de funcionamento do sistema monetário, e deixa de ser um problema a ser resolvido por uma reforma administrativa bem construída.

Isso não implica negar a existência de limites à ação estatal, mas reconhecê-los corretamente. Os limites relevantes para a gestão fiscal de um Estado monetariamente soberano não são estritamente financeiros,

mas reais, institucionais e políticos. A questão central passa a ser a capacidade do Estado de mobilizar recursos produtivos, coordenar políticas públicas complexas, formar e reter quadros qualificados, aprender

com a experiência e produzir efeitos materiais compatíveis com suas missões públicas.

A partir dessa perspectiva, o foco da reforma administrativa deve deslocar-se da tentativa de “provar” sua sustentabilidade financeira — tarefa conceitualmente trivial para um Estado monetariamente soberano — para a construção de capacidades estatais orientadas à eficácia material e ao valor público. O critério central de avaliação da administração pública deixa de ser o controle abstrato de despesas e receitas, e passa a ser

O critério central deixa de ser o controle de despesas e passa a ser a qualidade da entrega e o impacto das políticas públicas.

a qualidade da entrega de bens e serviços, o impacto social das políticas, a coerência estratégica da ação governamental e a legitimidade democrática de seus processos decisórios.

Esse enquadramento reforça a articulação entre profissionalização e propósito. Ele permite que a tradição neweuberiana concentre-se no fortalecimento das capacidades organizacionais e burocráticas do Estado, enquanto o neoestruturalismo fornece o horizonte normativo das missões públicas e da transformação estrutural. Ao fazê-lo, evita-se que a reforma administrativa seja capturada por reducionismos fiscalistas e reafirma-se que a estrutura administrativa é um meio para a realização de objetivos coletivos, e não um fim em si mesma.

Essa visão integrada implica reconhecer que capacidades estatais não são atributos fixos, mas construções históricas, políticas e institucionais. Elas dependem de investimentos contínuos em pessoas, processos, tecnologias e arranjos institucionais. Dependem também da construção de coalizões sociais e políticas comprometidas com um Estado democrático, profissional e orientado ao desenvolvimento nacional.

Em síntese, a articulação entre profissionalização e propósito oferece um marco conceitual robusto para compreender a administração pública brasileira contemporânea e orientar reformas futuras. Ela conecta instituições e desenvolvimento, burocracia

e transformação estrutural, estabilidade e inovação. Ao fazê-lo, propõe um caminho para superar impasses históricos e construir um Estado capaz de engajar pessoas a projetos e liderar a transição para um modelo de desenvolvimento democrático, sustentável, inclusivo e socialmente legítimo.¹

Neoweberianismo e Neoestruturalismo na Gestão de Pessoas

Síntese da integração entre o neweberianismo e o neoestruturalismo e seus desdobramentos para a gestão de pessoas no Estado brasileiro

A articulação entre neweberianismo e neoestruturalismo reposiciona a gestão de pessoas como função estratégica do Estado. O neweberianismo destaca a importância de uma burocracia profissional, estável, coordenada e juridicamente segura, com regras claras, carreiras estruturadas e capacidade administrativa. O neoestruturalismo, por sua vez, confere a essa burocracia direção social e desenvolvimentista, voltada ao enfrentamento das desigualdades econômicas, sociais e territoriais da América Latina, com base em soluções nacionais e sensíveis à realidade brasileira.

Da integração entre esses modelos decorre uma gestão de pessoas orientada a formar, selecionar, desenvolver e mobilizar servidores para lidar com problemas complexos do país. Nessa perspectiva, o Estado

¹ Para aprofundamento da discussão apresentada, recomenda-se, a leitura dos artigos sobre neweberianismo e neoestruturalismo na gestão de pessoas, publicados na Revista Gestão de Pessoas em Ação – Volume 04, disponíveis no seguinte link: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/revista-publicadas-1/RGPA-vol-4>

deve combinar capacidade institucional e orientação por propósito. A reforma administrativa deixa de ser mero ajuste organizacional ou fiscal e passa a constituir estratégia de fortalecimento estatal, tendo a gestão de pessoas como eixo da construção de capaci-

dades públicas, da produção de valor público e da redução de desigualdades.

O quadro a seguir apresenta essa síntese, construída a partir da integração entre o neo-weberianismo, o neoestruturalismo e seus desdobramentos em algumas dimensões da gestão de pessoas.

Dimensões	Integração e implicações para a gestão de pessoas
Ingresso no serviço público	Mérito + representatividade. O ingresso passa a combinar conhecimento técnico, competências transversais, diversidade e aderência aos desafios do país. Os concursos públicos devem preservar o rigor técnico, mas também incorporar políticas afirmativas robustas e critérios que ampliem a capacidade do Estado de recrutar perfis mais próximos da realidade social brasileira.
Capacitação e desenvolvimento	Técnica + contexto. A formação deixa de ser apenas instrumental e passa a integrar competências tecnopolíticas, pensamento sistêmico, visão prospectiva e compreensão aprofundada da realidade brasileira. O desenvolvimento dos servidores deve considerar as relações entre Estado, políticas públicas, território, inclusão e desenvolvimento.
Gestão do desempenho	Valor público + aprendizado. A avaliação deixa de ser punitiva e individualizante e passa a ser participativa, formativa e orientada à aprendizagem, à cooperação e ao impacto. Em vez de se restringir a metas quantitativas e punições, deve apoiar o desenvolvimento profissional e o aprimoramento institucional.
Carreiras e vínculos	Estabilidade funcional + carreiras estruturadas garantem continuidade, compromisso administrativo e segurança jurídica. Ao mesmo tempo, as estruturas de pessoal devem responder a missões e desafios estratégicos do Estado. Nessa perspectiva, a estabilidade deixa de ser entendida como rigidez e passa a constituir base para inovação responsável, mobilidade e atuação orientada a missões públicas. Defende-se uma estrutura voltada para a capacidade estratégica do Estado.

O neweberianismo fornece a base institucional da capacidade estatal, enquanto o neoestruturalismo orienta essa capacidade para a redução das desigualdades e a promoção do desenvolvimento. Sua integração

reposiciona a gestão de pessoas como eixo da construção de um Estado profissional, inclusivo, adaptativo e orientado ao valor público.

2. Estado capaz, governo eficaz: evolução e composição dos investimentos com pessoas na APF no ciclo recente (2023 a 2026) de reconstrução nacional

Publicado em 13/10/2025 

No quadriênio 2023 a 2026 o Brasil tem vivido momentos de inflexão na gestão pública, com transformação positiva dos aparatos de Estado. Após período marcado por sucessivas reduções de servidores civis, congelamentos salariais, assédio institucional e desincentivo à carreira pública, o atual ciclo já representa a maior entrega governamental em gestão de pessoas para o setor público federal desde pelo menos 2010.

O atual ciclo já representa a maior entrega governamental em gestão de pessoas para o setor público federal desde pelo menos 2010.

Ela tem como eixo a reconstrução das capacidades administrativas e institucionais do governo federal. Esse processo se traduz em ações concretas de gestão de pessoas, que possuem grande significado para o país e podem ser vistas, dentre outras formas, pela evolução e composição dos investimentos com pessoal civil ativo na Administração Pública Federal (APF), os quais projetam mais e melhores serviços públicos à cidadania e ao desenvolvimento do país.

Com foco nos quantitativos físicos e financeiros de pessoal registrados anualmente no Anexo V da Lei Orçamentária Anual (LOA),¹ o governo federal dá materialidade a um instrumento de planejamento e execução orçamentária de curto prazo, a partir das diretrizes, metas e prioridades estabelecidas previamente na Lei de Diretrizes Orçamen-

¹ O Anexo V da LOA detalha a projeção de recursos orçamentários destinados à criação e provimentos de cargos efetivos civis, bem como às reestruturações de carreiras e reajustes de remuneração dos servido-

tárias (LDO) de cada ano, quanto à estruturação de sua força de trabalho.

Conforme apontam as informações da figura 1, nota-se, de saída, uma modificação significativa nos dados entre 2019 e 2026, para os dois grandes agrupamentos considerados, a saber: i) criação e provimentos de cargos efetivos civis e ii) reestruturações de carreiras e reajustes de remuneração. Importante entender que o primeiro agrupamento se refere a investimentos em expansão de pessoal, que se refletem em despesas relacionadas à contratação de novos servidores para a APF. O segundo grupo, por sua vez, foca na valorização do servidor, vale dizer, gastos com reajustes salariais e reestruturações de carreiras, que visam atualizar e melhorar as condições de vida dos servidores ativos, aposentados e pensionistas.

Impulsionada por decisões governamentais de recomposição e fortalecimento da máquina pública, os investimentos com pes-

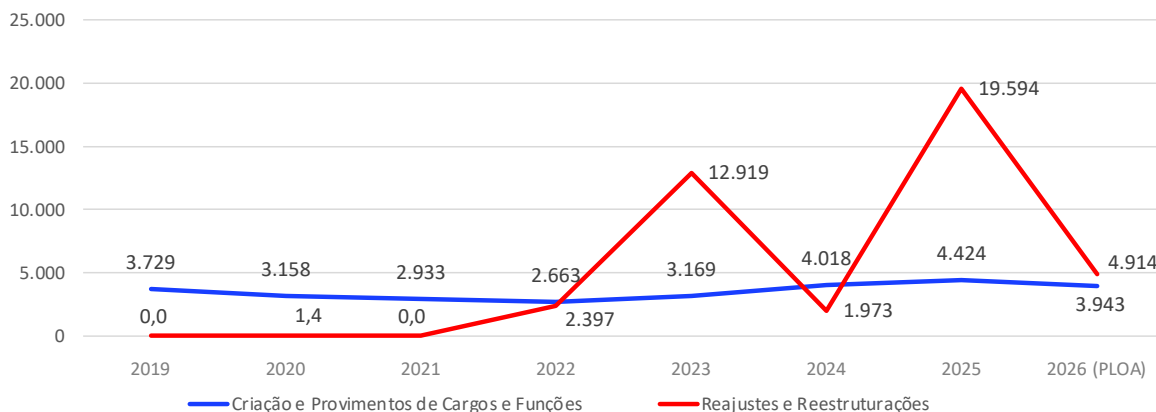
Os investimentos com pessoal passaram a ser considerados um aporte estratégico para a produção de eficácia das políticas públicas.



soal passaram a ser considerados um aporte estratégico para a produção de eficácia das políticas públicas e para a própria modernização da administração federal. No período considerado, entre 2019 e 2022, nota-se um comportamento praticamente vegetativo dos dois grandes agrupamentos considerados, mas entre 2023 e 2026 há variações positivas mais significativas, sobretudo no segundo grupo de despesas, devido à reativação governamental no campo dos reajustes salariais e reestruturações de carreiras.

res de âmbito federal. Ele tem caráter meramente autorizativo, ou seja, não é uma obrigação de execução imediata. Neste sentido, possui alguma flexibilidade alocativa, pois a administração pública federal tem discricionariedade para realizar ajustes na execução orçamentária, desde que respeite os limites definidos pela própria lei. Em outras palavras, o Anexo V pode ser alterado devido a medidas de contingenciamento orçamentário ou a novas diretrizes da equipe governamental, que podem surgir ao longo do exercício financeiro.

Figura 1. Evolução e Composição dos Investimentos com Pessoal na APF entre 2019 e 2026. Em R\$ bilhões, valores a preços de 2025.

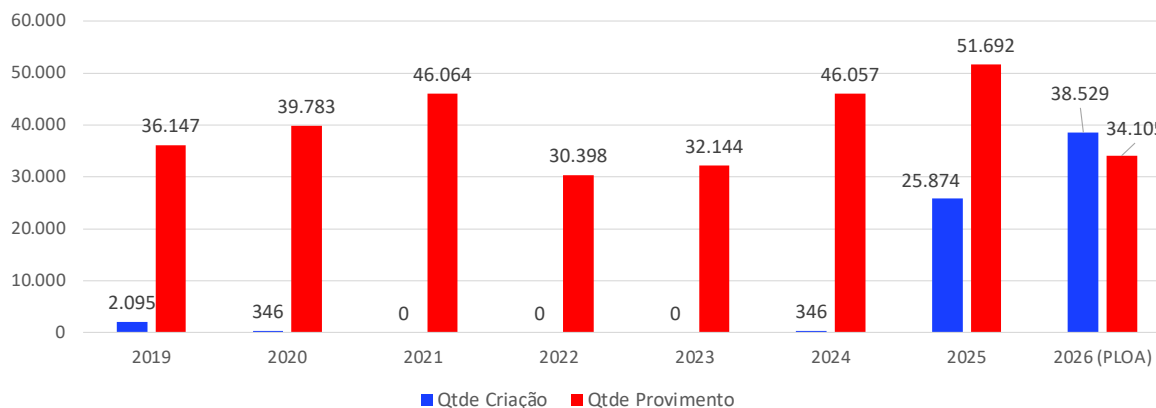


Fonte: Elaborado a partir dos valores iniciais das Leis Orçamentárias, de 2019 a 2025 e PLOA 2026., corrigidos pelo IPCA de julho/2025, divulgado pela SPE/MF.

Tais recomposições de valores reais se refletiram em importantes aportes de nova força de trabalho, representados na Figura 2 pela expansão da criação e provimento de

cargos efetivos, bem como pela criação de funções e gratificações com as quais se fortalecem as capacidades de direção e gestão dos órgãos públicos.

Figura 2. Evolução e Composição dos Quantitativos de Pessoal na APF entre 2019 e 2026.

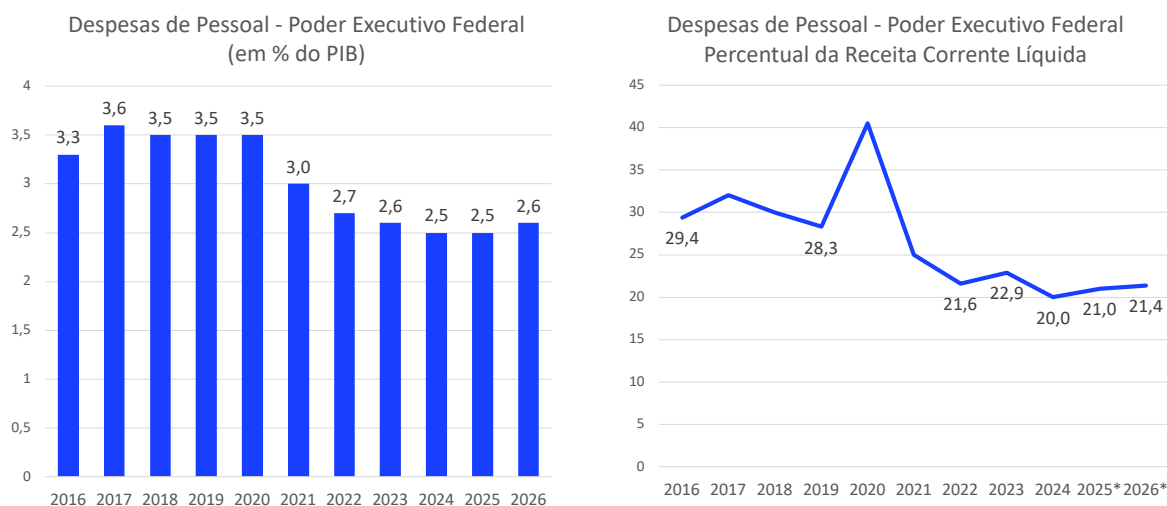


Fonte: Elaborado a partir dos valores iniciais das Leis Orçamentárias, de 2019 a 2025 e PLOA 2026.

É importante ressaltar, ademais, que tais movimentos aconteceram observada a regra fiscal vigente em cumprimento aos ditames da Lei de Responsabilidade Fiscal de 2000 e da Constituição Federal de 1988. Dito de outra forma, os montantes de recursos orçamentários relacionados a servidores públicos federais cresceram entre 2023 e 2026 de forma sustentável e consoante ao novo arcabouço fiscal, instituído pela Lei Complementar nº 200 de 2023 – cf. Figura 3.

Em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), bem como relativamente à Receita Corrente Líquida (RCL), os investimentos com pessoal civil ativo da APF terão declinado, respectivamente, da casa dos 3,5% do PIB e 40% da RCL, em 2020, para algo como 2,6% do PIB e 21% da RCL, em 2026. A razão para tanto está ligada ao crescimento mais que proporcional do produto interno bruto e, consequentemente, da receita corrente líquida, relativamente ao crescimento dos investimentos com servidores públicos federais da União.

Figura 3. Evolução Percentual dos Investimentos com Pessoal na APF sobre o PIB e a RCL.

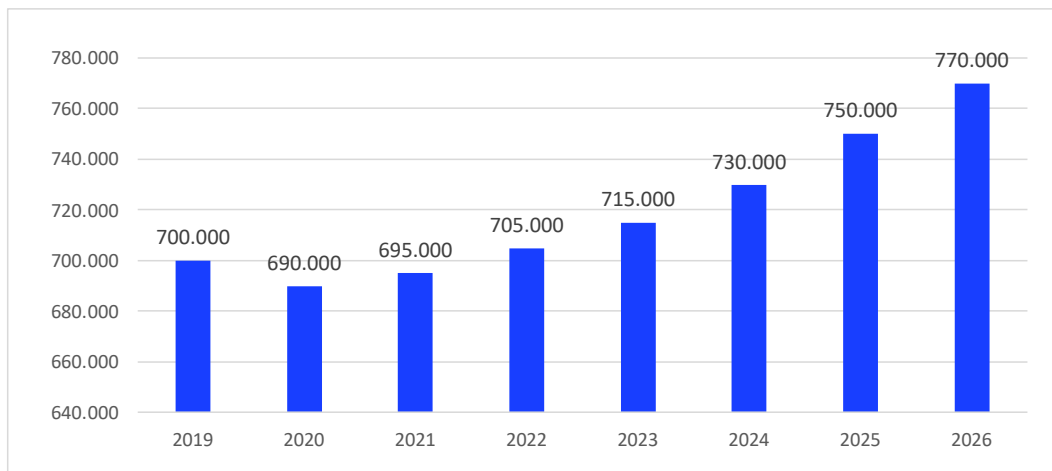


Fontes: SIAFI - STN/CCONT/GEINF, SPE/MF, SIOP, LOA 2025 e PLN 15, de 2025 (PLOA 2026), Mensagem Presidencial do PLOA 2026. Base referência: Julho e Agosto/2025, com valores a preços correntes até julho/2025.

Com isso, foi possível tanto inverter a tendência de queda do estoque de servidores civis ativos da APF e demais formas menos expressivas de contratação (tais como con-

tratação temporária etc.), quanto manter viva a política de reconstrução de capacidades laborais do Estado com sustentabilidade fiscal – Figura 4.

Figura 4. Evolução do Quantitativo Global de Pessoal Civil Ativo na APF entre 2019 e 2026.



Fonte: Painel Estatístico de Pessoal (PEP), Observatório de Pessoal 2019 a 2026

Por detrás dos grandes números, está um processo consciente e consistente de racionalização do sistema de carreiras, onde reestruturações e reajustes salariais compõem o eixo central da estratégia, bem como aperfeiçoamentos permanentes nos demais projetos estruturantes em gestão de pessoas, que compõem o ciclo de vida laboral de servidores e servidoras públicas federais.

Tais movimentos vêm sendo concretizados por meio de avanços normativos que, em discussão com o parlamento, consolidam tratativas consensuadas em mesas de negociação específicas e grupos de trabalho com organizações públicas e entidades representativas de servidores, além de vários aperfeiçoamentos e algumas importantes inovações nas formas de estruturação e funcionamento das carreiras públicas. Vejamos.

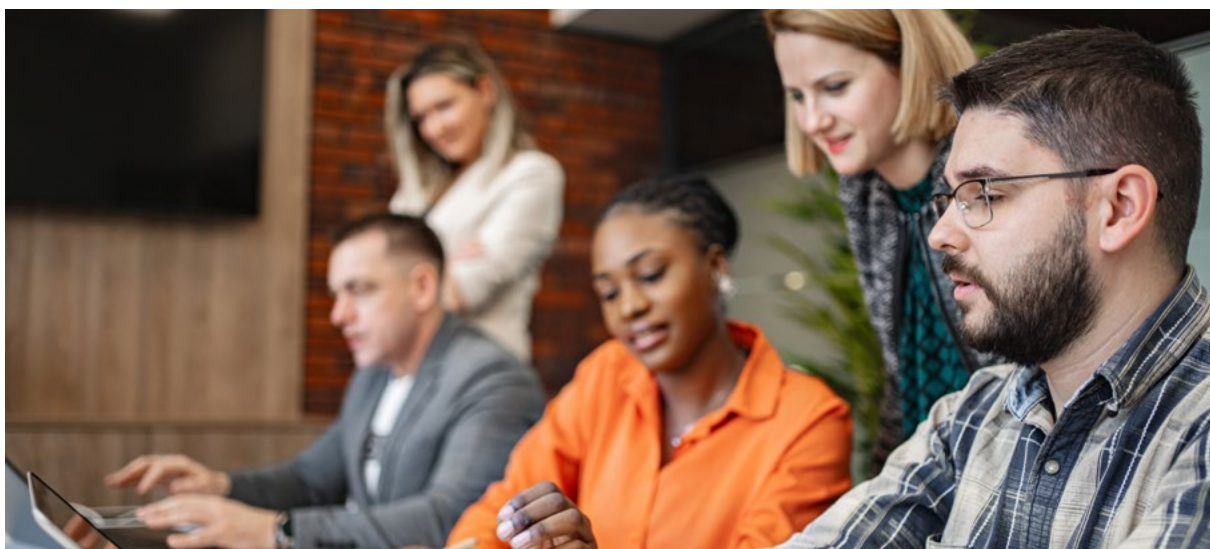


Tabela 1. Principais entregas em gestão de pessoas para o setor público federal entre 2023 e 2025.2

1	Lei 14.673 / 2023: reajuste linear de 9% para todos os servidores públicos de âmbito federal.
2	Lei 14.724 / 2023: cria o Programa de Enfrentamento à Fila da Previdência Social (PEFPS) + transforma 13.375 cargos obsoletos efetivos vagos em 6.692 novos cargos efetivos e em 2.243 cargos em comissão e funções de confiança.
3	Lei 14.875 / 2024: reestrutura carreiras e reposiciona estruturas remuneratórias da FUNAI, ANM, ATPS, ATI, PF, PRF, PPF + transforma cargos obsoletos efetivos vagos em novos cargos efetivos, em cargos em comissão e em funções de confiança.
4	Lei 15.141 / 2025: cria carreiras de ATDS e ATJD + racionaliza/moderniza carreiras da CVM e Perito Federal Territorial + reestrutura e reposiciona estruturas remuneratórias de praticamente todos os planos de carreiras e cargos da APF + promove reajustes de cargos em comissão, funções de confiança e gratificações do Poder Executivo federal + transforma 14.989 cargos obsoletos efetivos vagos em 2.785 novos cargos efetivos e em 1.955 cargos em comissão e em funções de confiança.
5	Lei 15.142 / 2025: institui a nova lei de cotas com reserva de 30% das vagas em concursos públicos para população preta e parda, indígenas e quilombolas.
6	MP 1.301 / 2025: cria o Programa Agora Tem Especialistas (SUS) + transforma 389 cargos obsoletos efetivos vagos em 139 novos cargos efetivos de Especialista em Regulação e Vigilância Sanitária da ANVISA.
7	MP 1.317 / 2025: cria a Agência Nacional de Proteção de Dados e a Carreira de Regulação e Fiscalização de Proteção de Dados + transforma cargos obsoletos efetivos vagos em novos cargos efetivos.

Fonte: elaboração própria.

No total, entre 2023 e 2025, foram até o momento publicados algo como 20 normativos em gestão de pessoas, sendo 07 Leis que concretizam vários temas de carreiras, reestruturações e reajustes salariais; cerca de 06 Decretos presidenciais como os que viabilizaram a realização da primeira edição do CPNU, a regulamentação padronizada do estágio probatório para toda a APF, a ampliação de direitos dos trabalhadores terceirizados, a instituição do programa de ações

afirmativas e do enfrentamento ao assédio e à discriminação; algo como 02 Portarias do MGI para estabelecer diretrizes gerais para as futuras reestruturações de cargos e carreiras da APF, além da aprovação do Regimento Interno da Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP), com princípios e premissas para disciplinar a negociação coletiva no Serviço Público Federal; e cerca de 03 Instruções Normativas como a que atualiza regras do Programa de Gestão e Desempe-

² Outras medidas de impacto no campo da gestão de pessoas podem ser vistas em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/transformacaodoestado/gestao-de-pessoas-1>

nho (PGD), a que avança na estruturação e disseminação do Avalia.Gov para induzir órgãos e entidades da APF a padronizarem e aperfeiçoarem as avaliações de desempenho dos seus servidores e servidoras e a que unifica e consolida entendimentos normativos sobre o fenômeno da acumulação de cargos na APF.

O Poder Executivo tem promovido a edição de leis e decretos voltados à transformação de cargos vagos e obsoletos, em cargos mais condizentes com as necessidades atuais e futuras da APF. Exemplos disso estão na Lei nº. 14.724/2023; Lei 14.875/2024; Lei 15.141/2025; e na MP 1.301/2025, que juntas permitiram transformar, entre 2023 e 2025, mais de 66.107 cargos obsoletos em 35.910 cargos novos, sem o aumento de despesa primária imediata. Esse movimento permitiu realizar, simultaneamente, tanto um enxugamento racional como uma atualização importante da estrutura ocupacional de cargos da APF. Não se trata, portanto, de simplesmente aumentar contratações e de conferir reajustes, mas de fazê-lo em sintonia com um movimento de racionalização e qualificação da força de trabalho, de maneira sustentável e adequada às necessidades atuais e futuras do Estado e da sociedade.

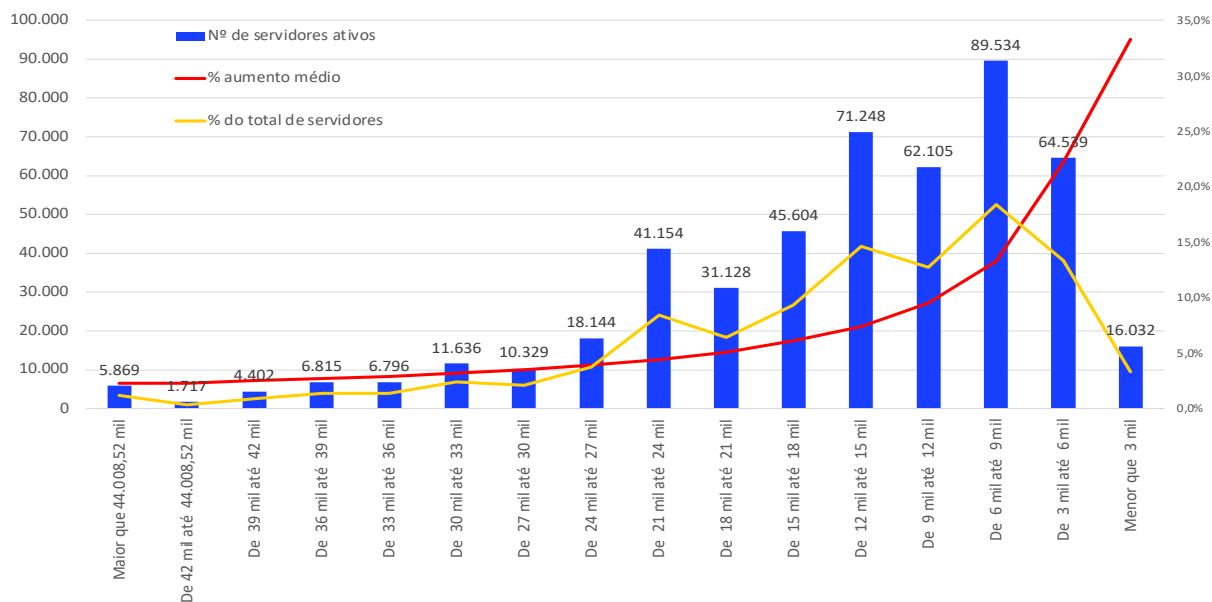
Também por meio da Lei nº 14.724/2023, foram redesenhadas em 2023 a Carreira de Policial Penal Federal e a Carreira de Especialista em Recursos Minerais, mediante criação de Plano Especial de Cargos e equiparação

institucional e remuneratória da Agência Nacional de Mineração perante o universo das demais Agências Reguladoras. Também foram objeto de reestruturação a Carreira de Especialista em Indigenismo e o Plano Especial de Cargos da Funai.

Em 2023, o MGI autorizou um total de 9.066 vagas efetivas em concursos públicos, superando a soma das vagas autorizadas entre 2015 e 2022. Grande parte dessas vagas (6.640) foi incluída no Concurso Público Nacional Unificado (CPNU-1). Ainda em 2023, houve reajuste linear de 9% para servidores de todos os Planos e Carreiras da APF, acompanhado de reajuste do auxílio-alimentação, que passou de R\$ 458,00 para R\$ 658,00, bem como do benefício à assistência à saúde suplementar e auxílio pré-escolar, conhecido como auxílio-creche.

Em 2024, por sua vez, a Lei nº 14.875/2024 tratou de reestruturar e melhorar o padrão remuneratório da Carreira de Analista de Tecnologia da Informação e da Carreira de Analista Técnico de Políticas Sociais. Além disso, houve autorização de 2.282 novas vagas para concursos públicos. Em termos dos benefícios obrigatórios aos servidores, houve reajuste expressivo no auxílio-alimentação, que passou de R\$ 658,00 para R\$ 1.000,00, representando incremento de algo como 118% no biênio, com impacto redistributivo tão mais forte e positivo quanto menor a faixa salarial dos servidores ativos contemplados – cf. Figura 5.

Figura 5. Impacto Distributivo do Auxílio-Alimentação de R\$ 1.000,00 sobre Servidores Civis Ativos da APF por Faixa de Renda a valores reais de 2025.



Fonte: Observatório de Pessoal. Distribuição de servidores civis estatutários ativos da APF por faixa remuneratória em ago/2025. Cálculo de % da participação do auxílio alimentação de R\$ 1.000 sobre o ponto médio de cada faixa remuneratória.

Neste mesmo ano, o reajuste conferido ao auxílio-creche representou aumento de 51% frente ao valor herdado do governo anterior. No caso da assistência à saúde suplementar, reajustes diferenciados por faixa etária variaram entre 5% a 100% de recomposição frente aos valores anteriores.

Já em 2025, a Lei nº 15.141/2025 cuidou de promover a maior entrega da área de gestão de pessoas em um único normativo desde pelo menos 2010. Tanto pela envergadura de temas, áreas e carreiras abrangidas pela lei, como pelo impacto global conseguido, derivado sobretudo das negociações salariais que ocorreram ao longo de todo o ano de 2024. No total, foram 47 mesas de

negociação instaladas, abrangendo todas as carreiras do serviço público federal, e 52 termos de acordos (gerais e específicos) firmados com as entidades representativas e representantes oficiais dos diversos órgãos públicos.

Nesta lei, foram reestruturadas e tiveram suas remunerações reais majoradas todas as carreiras públicas de âmbito federal, com destaque para as criações da Carreira de Analista Técnico de Desenvolvimento Socioeconômico e da Carreira de Analista Técnico de Políticas de Justiça e Defesa, bem como o redesenho da Carreira de Perito Federal Territorial e da Carreira de Fiscalização da Comissão de Valores Mobiliários. Trata-se de

um movimento deliberado de priorização de carreiras transversais, que considera tanto as necessidades das políticas públicas como as possibilidades de atuação da administração pública contemporânea.

Ainda em 2025, a segunda edição do CPNU foi lançada com 3.352 vagas, sendo 1.878 novas autorizações para o ano. E a Lei nº 15.141, por exemplo, transformou 29,7 mil cargos obsoletos em 28,4 mil novas vagas sem impacto orçamentário imediato.

Por fim, vale mencionar que um novo Projeto de Lei com o mesmo espírito e motivação deve ser efetivado em 2026, contendo inovações institucionais no âmbito do Plano Especial de Cargos do Ministério da Educação, Plano Especial de Cargos da Cultura, e criação da Carreira de Analista Técnico do Poder Executivo Federal, que aglutinará cargos hoje dispersos pela estrutura ocupacional, mas que possuem atribuições similares de natureza transversal, necessárias ao desempenho de funções comuns de suporte administrativo ao conjunto de órgãos e entidades da APF.

Esta inovação normativa supera modelos tradicionais de alocação rígida de pessoal, otimizando a distribuição de força de trabalho conforme as demandas dinâmicas dos órgãos públicos. A lei possibilitará a constituição de equipes multiprofissionais versáteis, capazes de responder com maior agilidade e eficiência às necessidades da administração, promovendo ganhos de produtividade e melhor aproveitamento das competências técnicas existentes. Esta transversalização estratégica representa um avanço significativo na construção de um Estado mais ágil e

resiliente, alinhado com as necessidades e melhores práticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro.

Além disso, uma nova rodada de reajustes está prevista para os benefícios a servidores, notadamente para o auxílio-alimentação, auxílio pré-escolar e assistência à saúde suplementar, e comporão o grupo de ações que visam recompor, ainda que parcialmente, perdas inflacionárias acumuladas desde 2019, garantindo ganhos reais remuneratórios ao conjunto de servidores no quadriênio entre 2023 a 2026.

A gestão de pessoas deixa de ser vista como um custo a ser contido e passa a ser entendida como investimento estratégico.

Tudo somado, pode-se então afirmar que a evolução dos investimentos em pessoas entre 2023 e 2026 marca o início de um novo ciclo de valorização do serviço público. Mais do que números no orçamento, estamos diante de um esforço deliberado de reconstrução de capacidades institucionais e administrativas do Estado brasileiro. A gestão de pessoas deixa de ser vista como um custo a ser contido e passa a ser entendida como investimento estratégico de pessoal.

As projeções contidas no PLOA 2026 indicam, portanto, uma continuidade estratégica e a consolidação desse modelo exitoso de gestão de pessoas como eixo



estruturante da reconstrução das capacidades estatais no Brasil. O Anexo V da LOA, antes apenas técnico e burocrático, hoje é lido como um documento de transformação institucional para o fortalecimento do Estado. O desafio agora é consolidar esse modelo, garantindo que os recursos sejam aplicados com transparência, mérito e foco em resultados.


Ao fazer isso, o MGI atua como o centro de comando da nova governança de pessoas no setor público federal, elevando a gestão de recursos humanos a um patamar político e institucional diferenciado. Ao investir na valorização do servidor e na direcionalidade estratégica e transparência das ações, o go-

verno federal busca construir uma burocracia pública diversa, profissional e engajada. Essa abordagem cria um novo paradigma em gestão de pessoas no setor público brasileiro, que visa combinar eficiência e eficácia administrativa com equidade e transformação estrutural da sociedade.³

Para tanto, o Brasil precisa de um Estado forte e capaz, e esse Estado só será possível com servidores capacitados, valorizados e comprometidos com o interesse público. De um Estado capaz deriva um governo eficaz, que tem na gestão de pessoas o centro nevrálgico para as entregas de bens e serviços públicos de que tanto precisa a sociedade brasileira.

³ Sobre a simbiose teórica das abordagens neweberiana e neoestruturalista aplicadas à gestão de pessoas no setor público brasileiro, ver a sequência de artigos de autoria de José Celso Cardoso Jr. e Alexandre Gomide publicados em <https://contextobrasil.com.br/neweberianismo-e-neoestruturalismo-na-gestao-de-pessoas-no-brasil-parte-3/>

3. A função de orientação normativa do órgão central do SIPEC como mecanismo de inovação pública, atualização legislativa e segurança jurídica

Publicado em 23/02/2026 

A gestão de pessoas na administração pública federal está estruturada em um modelo sistêmico, composto por Órgão Central, Órgãos Setoriais e Órgãos Seccionais e Correlatos. O papel de Órgão Central é exercido, atualmente e de modo conjunto, pela Secretaria de Gestão de Pessoas e pela Secretaria de Relações de Trabalho, ambas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Os Órgãos Setoriais são, em geral, os Ministérios, enquanto os Órgãos Seccionais e Correlatos designam, também de modo geral, entidades vinculadas às Pastas Ministeriais.

Esse modelo sistêmico foi organizado pelo Decreto-Lei nº 200, de 1967, para todas as atividades transversais às organizações públicas. O Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), portanto, é apenas um dos vários sistemas estruturadores que permitem o funcionamento do Estado, no âmbito federal.

A organização sistêmica, apesar de não ser recente, parece ser, de fato, o arranjo mais adequado para atividades transversais na administração pública, tanto é assim que a recente proposta de uma nova Lei Geral de Gestão Pública, elaborada por um grupo de especialistas e que substituiria o Decreto-Lei nº 200/1967, não prevê alterações nessa premissa; a proposta, ao contrário, a corrobora.

O art. 6º do Decreto nº 67.326, de 1970, ato que regulamenta o SIPEC, estabelece que *“ao órgão central do SIPEC competirá o estudo, formulação de diretrizes, orientação normativa, coordenação, supervisão, controle e fiscalização específica de assuntos concernentes à Administração Federal.”* Por esse dispositivo fica clara a importância e o papel esperado do Órgão Central. Destaca-se aqui, no entanto, apenas uma dessas competências: a orientação normativa.

A legislação de pessoal no setor público é complexa, fragmentada, geralmente antiga e,

por isso, constantemente sujeita a diferentes interpretações. Não teria como ser diferente: a realidade da gestão pública, o dia a dia de trabalho, a emergência constante de novos problemas e desafios, a imprevisibilidade e a criatividade humanas e o ritmo de mudanças por que passa a sociedade, em diversos âmbitos, impedem que qualquer norma seja suficiente em si mesma para abarcar todas as situações possíveis e imagináveis do cotidiano. Em outras palavras: a realidade sempre se impõe e, muitas vezes, supera, em muito, a ficção ou qualquer evento hipotético que a mente humana possa inventar.

Dois exemplos rápidos para ilustrar o argumento.

O primeiro, mais radical e extremo, remete à pandemia de Covid-19, um “Cisne Negro”, nos termos de Nassim Nicholas Taleb: um evento raro, imprevisível e de alto impacto. O arcabouço jurídico relativo à gestão de pessoas é repleto de condições, procedimentos, prazos, critérios, obrigações etc. O que fazer quando um evento de tamanha magnitude impede que todas as pessoas saiam de casa? E os prazos que estão correndo, as obrigações que exigem presença física, os procedimentos impossíveis de serem realizados remotamente? Foi preciso interpretar muitas normas à luz da inesperada realidade de então, sob uma perspectiva muito mais flexível.

Outro exemplo: várias legislações determinam que o servidor deve receber uma Gratificação de Desempenho calculada com base nos resultados institucionais e individuais dentro de um certo período; em

transições de governo, no entanto, é comum que órgãos e entidades mudem, deixem de existir, sejam aglutinados, separados ou criados, além, claro, de todas as alterações nas equipes e chefias. Como realizar uma avaliação nesse contexto? Como avaliar um servidor que passou metade do ciclo avaliativo em um Ministério que não existe mais, trabalhando em uma equipe que também foi desfeita? Quem o avaliará pelo seu resultado passado? E com base em quais critérios? E não menos importante: como evitar danos remuneratórios ao servidor, decorrentes de uma situação para a qual não deu causa? Como reorganizar e garantir condições para a continuidade das atividades finalísticas dos órgãos e entidades?

Esses e tantos outros casos exigem orientação normativa do Órgão Central. Há algumas décadas, os órgãos e entidades que compõem o sistema encaminhavam toda e qualquer dúvida sobre aplicação da legislação de pessoal para o Órgão Central do SIPEC. Esse movimento é compreensível. As dúvidas sobre aplicação da legislação de pessoal eram quase todas repassadas em virtude: (a) do desconhecimento em relação à legislação, fragmentada e complexa; (b) do receio da tomada de decisões que posteriormente pudessem ser questionadas ou interpretadas de modo distinto por órgãos de controle; (c) da própria falta de clareza ou lacunas de algumas legislações; (d) da cultura de transferência de responsabilidades de gestão, na existência de arranjos sistêmicos que permitam esse comportamento; e (e) da ausência de conhecimentos estruturados

sobre posições pacificadas e temas já objeto de manifestação.

O resultado, natural, era um volume expressivo de processos, sobrecarga de trabalho e respostas demoradas, às vezes recebidas pelos demandantes quando os respectivos casos concretos já nem mais subsistiam na realidade fática. Todas essas questões não isentavam a administração pública da aplicabilidade e cumprimento da regra e, em alguns casos, ainda que a orientação ocorresse tardiamente.

Objetivando uma melhoria no fluxo excessivo de consultas em processos físicos encaminhados ao Órgão Central do SIPEC, inaugurou-se, experimentalmente, o seu envio via *fac-símile* (para maiores informações sobre essa tecnologia, vide Google) com prazo mais curto para a análise e emissão de respostas aos consulentes. Tal medida visava avaliar os novos procedimentos que se pretendia adotar, com vistas a uma melhor sinergia entre o Órgão Central e seus vinculados. Todavia, tal procedimento serviu para identificar uma questão muito além: que não se tratava apenas do modo de envio da consulta. Era necessário, além de prazo tão exíguo, mão de obra especializada, acesso às legislações e conhecimento das matérias para sua aplicabilidade de forma correta e efetiva. Isso porque a vida funcional do servidor e dos demais agentes públicos não se inicia no momento que surge um problema na situação funcional, mas no momento do seu ingresso no serviço público. E deve considerar cada etapa dessa jornada, cada regra

vigente no surgimento do direito ou dever, ou, posteriormente, após suas alterações.

Foram adotadas medidas para aprimorar esse processo, por meio, por exemplo, do Ofício-Circular nº 14, de 1997. No entanto, permanecia o desafio da elaboração de manifestações tempestivas, efetivas e que orientassem não somente o consulente, mas todos os órgãos e entidades integrantes do sistema. Foi publicada, então, a Orientação Normativa SEGEP nº 7, de 2012, atualmente revogada e substituída pela Portaria SGP/SEDGG/ME nº 11.265, de 29 de dezembro de 2022, que instituíram critérios para que consultas sobre aplicação da legislação sejam submetidas ao Órgão Central do SIPEC, como a prévia manifestação do Órgão Setorial (que é, de fato, a organização mais próxima das políticas públicas envolvidas e dos agentes públicos que as implementam) e o detalhamento objetivo da dúvida a ser sanada. Isso porque a função do Órgão Central não é a de resolver a situação concreta de determinado servidor, mas orientar as unidades de gestão de pessoas de forma que todas possam aplicar a regra sem a necessidade do envio contínuo e indiscriminado de consultas.

Em paralelo a esse esforço de otimização do fluxo de consultas, dois outros avanços importantes foram e estão sendo promovidos nos últimos anos.

O primeiro deles é a estruturação e a digitalização das informações disponíveis, por meio de um repositório institucional de manifestações do Órgão Central, facilitando sobremaneira a busca por documentos já emitidos. O Sigepe Legis, ferramenta pública



que permite a busca nesse vasto banco de dados, inclusive com indicação de quais atos estão em vigor e quais foram revogados ou exauridos, constitui um avanço expressivo. Mais recentemente novo passo foi dado com a incorporação ao Sigepe Legis da IA Legis, ferramenta de Inteligência Artificial - IA Generativa que analisa o banco de dados para responder a questões específicas sobre pessoal. A IA representa, como em tantas outras dimensões da contemporaneidade, uma inovação expressiva e com grande potencial, ainda que esteja sendo implementada, neste caso, de modo experimental.

É necessário, no entanto, fazer um alerta: a IA pode ser muito útil para buscar e cruzar informações, mas ela não o é – e dificilmente o será, pelo menos no médio prazo – capaz

de interpretar a legislação. Trata-se justamente do argumento que será desenvolvido mais à frente: uma forma importante de inovação pública no modelo sistêmico do SIPEC consiste em interpretar lacunas legais ou dispositivos ambíguos do modo mais aderente ao interesse público e à realidade do trabalho contemporâneo. Acreditar que o papel de orientação normativa do Órgão Central será substituído pela IA representa perigosa ingenuidade e expressivo desconhecimento sobre a legislação de pessoal.

O segundo avanço recente importante na área ocorreu por meio do esforço de consolidação de orientações e manifestações do Órgão Central por temas, consolidando em um só ato normativo várias interpretações esparsas sobre diferentes demandas envol-

vendo aquele tema. Nesse sentido, foram editadas Instruções Normativas sobre Gratificação de Desempenho, Acumulação de Cargos, Progressão e Promoção etc.

Essas Instruções Normativas, em regra, não necessariamente apresentam inovações: apenas consolidam todos os entendimentos vigentes sobre o respectivo tema que constavam em respostas específicas aos órgãos consulentes. Assim, casos concretos apresentados ao Órgão Central exigem a formação de uma interpretação e, posteriormente, o conjunto dessas interpretações pode ser agrupado em um ato normativo. Trata-se de um processo em que a realidade fática, a demanda concreta do cotidiano de trabalho, na qual muitas vezes surgem situações impensadas, subsidia o aprimoramento normativo. Tanto melhor, quanto mais esse processo puder vir acompanhado de atualização normativa e aumento da segurança jurídica para órgãos e servidores, visando o amadurecimento e o fortalecimento do *ethos* público.

Além desses avanços, é fundamental considerar a interpretação legislativa e a orientação normativa do Órgão Central do SIPEC, em relação aos demais membros do sistema, como um instrumento de inovação pública. Como, reitera-se, leis e regulamentos, por mais detalhados que sejam (e é questionável se o detalhamento minucioso representa a melhor estratégia), nunca serão capazes de abarcar todos os casos concretos possíveis no plano fático e tendo em vista que a legislação, além de silente, muitas vezes é confusa ou passível de múltiplas interpretações, é inevitável que

se promova um processo permanente de interpretação e orientação normativa.

Esse espaço de atuação do Órgão Central permite que, sem abandonar os princípios da legalidade e da segurança jurídica, sejam firmadas posições flexíveis, amparadas no contexto contemporâneo e nas especificidades de cada caso, permitindo que soluções aparentemente simples sejam adotadas de modo a gerar o melhor resultado possível para determinada situação.

Naturalmente, esse processo requer a parceria com as unidades de assessoramento jurídico e a disposição para abandonar concepções de gestão pública muitas vezes rígidas, construídas sob os alicerces do modelo burocrático weberiano, em que os meios importam mais que os fins.

Neste sentido, sendo o Estado organizado em moldes jurídicos, é relevante colocar os temas que percorrem o Direito Constitucional, que versa sobre a organização jurídica do Estado enquanto comunidade política, e o Direito Administrativo, que regulamenta o funcionamento cotidiano do aparato estatal, ambos a serviço de uma gestão pública transformadora. Em ambos os casos, o Direito influencia o desenho e o funcionamento das políticas públicas, aspecto este que vai muito além do caráter meramente instrumental das normas para o correto processamento dos atos administrativos. Desta maneira, indo além de uma abordagem tradicional de Direito Constitucional ou Administrativo, que visa abarcar conteúdos sobre as relações positivas entre Estado, Direito e Políticas Públicas, deve-se

também avançar sobre questões voltadas à mobilização de instrumentos jurídicos aptos a realizar as finalidades últimas da atuação programática do Estado.

Isso não quer dizer ignorar regras, fluxos e princípios. Os meios não podem justificar os fins, ou, em outras palavras, não se pode, em nome de um resultado bom para o interesse público, adotar toda e qualquer medida possível, ao arrepio da legalidade e da moralidade. Mas os meios qualificam os fins. Uma interpretação alternativa de uma lei, por exemplo, diferente da vigente e, ainda

assim, com amparo legal, pode, não raro, representar um processo de inovação gradual bastante expressivo. Não é incomum pareceres jurídicos cuja conclusão indique que tanto a opção A quanto a opção B são defensáveis e que cabe à administração avaliar, no mérito, qual o melhor caminho. Muitos problemas públicos, especialmente na área de gestão de pessoas, podem ser solucionados apenas com uma mudança de perspectiva. Não é sempre assim, mas quando surgem oportunidades do tipo, por que não inovar?

A função estratégica da orientação normativa na inovação pública e na aplicação da legislação

Uma interpretação alternativa de uma lei, por exemplo, diferente da vigente e, ainda assim, com amparo legal, pode, não raro, representar um processo de inovação gradual bastante expressivo.

Muitos problemas públicos, especialmente na área de gestão de pessoas, podem ser solucionados apenas com uma mudança de perspectiva. Não é sempre assim, mas quando surgem oportunidades do tipo, por que não inovar?"

O processo de interpretação da legislação, é preciso que se registre, para ser efetivo, requer servidores com perfil adequado e dispostos a, antes de tudo, se debruçar sobre o passado normativo com vistas a enxergar qual a origem da questão sob análise e, só então, confrontá-la com a norma atual. É importante apreender o pensamento da administração pública no momento que normatizou o tema, e acompanhar a sua evolução normativa até os tempos atuais. Imagine que a grande

maioria dos servidores que integram a força de trabalho da administração pública já estão há mais de duas décadas no serviço público. Logo, para o esclarecimento de dúvidas que envolvam, por exemplo, a revisão de deveres, direitos, vantagens e afins, de sua origem até o momento questionado pelo consulente, exige-se um esforço normativo quase "arqueológico", mas que não precisa produzir, com isso, um resultado retrógrado. Inovar é possível, e mais do possível, necessário!

4. Racionalizar para fortalecer: a estratégia do MGI para aperfeiçoar o sistema de carreiras federais e incrementar a capacidade administrativa do Estado brasileiro

Publicado em 15/12/2025 

O sistema de carreiras do Poder Executivo Federal é um dos mais complexos, se comparado com outros países. Ele possui atualmente cerca de 122 carreiras e 43 planos de cargos. Além disso, são mais de 2.000 cargos com codificação sistêmica própria, cerca de 1.000 nomenclaturas distintas e mais de 250 tabelas remuneratórias diferentes.

Esse contexto, além de resultar em um sistema de difícil gestão, marcado por muita rigidez e fragmentação, gera distorções significativas, como o fato de existirem cargos administrativos de nível superior com atribuições semelhantes que recebem

remunerações muito diferentes entre si, e em alguns cargos até menos que remunerações de cargos de escolaridade inferior.

Diante desse desafio, o MGI tem realizado mudanças rumo à modernização da gestão de carreiras públicas no governo federal, como parte de uma estratégia ampla em

prol da transformação do Estado por meio de um processo contínuo, cumulativo e colaborativo de aperfeiçoamentos sistêmicos. No âmbito da Gestão de Pessoas, encontram-se algumas iniciativas que vale aqui destacar:

i) a Portaria nº 5127/2024, que definiu diretrizes para a *racio-*

A racionalização do sistema de carreiras busca superar fragmentação e distorções históricas, fortalecendo a capacidade administrativa do Estado. A estratégia do MGI aposta na transversalidade, modernização de atribuições e maior coerência remuneratória.

nalização do sistema de carreiras federal, em curso desde 2023;

- ii) a retomada da sistemática de *negociações coletivas* com órgãos e entidades representativas dos servidores; e
- iii) como consequência, diferentes normativos (Leis, Decretos, Portarias e Instruções Normativas) que vem promovendo reestruturações e reajustes remuneratórios em várias carreiras e cargos da APF.

O mapa do caminho para a busca dessa racionalização do sistema de carreiras está orientado por cinco eixos fundamentais, que formam uma base coesa para as medidas práticas de modernização, a saber:

1. **Transversalizar planos e carreiras:** a lógica é organizar as carreiras com base nas políticas e funções do Estado, e não necessariamente por órgão ou entidade. Isso favorece uma visão sistêmica, maior flexibilidade na alocação da força de trabalho e perspectiva de médio e longo prazos para as adaptações e correções que se fizerem necessárias ao longo do tempo.
2. **Atualizar e alargar atribuições:** as funções dos cargos devem ser modernizadas para se tornarem mais aderentes às necessidades contemporâneas da sociedade e do serviço público, permitindo a adequação contínua dos serviços.
3. **Transformar (ao invés de extinguir) cargos vagos e obsoletos:** em vez de simplesmente extinguir cargos em desuso, a abordagem consiste em

convertê-los em novos cargos, mais alinhados às competências exigidas na atualidade e no futuro do serviço público federal.

4. **Aperfeiçoar e ativar a governança:** é fundamental estabelecer uma visão sistêmica e uma coordenação ativa sobre os planos e carreiras transversalizados para garantir maior coerência e a eficiência do sistema como um todo.
5. **Equalizar e simplificar remunerações:** O objetivo é combater distorções salariais, disfuncionalidades e fragmentação, promovendo maior isonomia e simplificação nas estruturas remuneratórias dos planos de cargos e carreiras da APF.

Na prática, a transversalização de cargos e carreiras representa uma mudança paradigmática na organização do serviço público federal, reconhecendo que muitas funções técnico-administrativas ou que cumprem funções temáticas semelhantes transcendem os limites institucionais de órgãos e entidades específicos. Nessa abordagem, valoriza-se uma supervisão centralizada de determinados perfis de cargos e carreiras, mas exercício descentralizado desses servidores nos órgãos e entidades da APF, segundo necessidades da administração e visando a realização mais adequada de políticas públicas.

Alguns exemplos recentes incluem movimentos de reestruturação, centralização e transversalização das carreiras de ATI (Analista Técnico de Informação), ATPS (Analista Técnico de Políticas Sociais) e de Especialis-

tas e Técnicos em Indigenismo da Funai, por meio da Lei nº 14.875/2024. Outros exemplos provêm da Lei nº 15.141/2025, que promoveu a centralização no MGI e a transversalização com atuação descentralizada de cargos de suporte técnico-administrativo de nível superior, culminando com o PL nº 6.170/2025, que propõe criar a carreira transversal de Analista Técnico do Poder Executivo Federal (ATPE), reorganizar internamente o Plano Especial de Cargos da Cultura (PCCULT), o PL nº 5893/2025, que sugere criar o Plano Especial de Cargos do MEC (PECMEC) e o PL nº 5874/2026, que trata da criação de cargos para Institutos Federais de Educação Superior (IFES) e para as novas carreiras de ATJD (Analista Técnico de Justiça e Defesa) e ATDS (Analista Técnico de Desenvolvimento Socioeconômico). Contribuindo com a racionalização do sistema de carreiras, a atuação desses planos passa a ser finalística, nas políticas conduzidas pelas respectivas pastas ministeriais.

Tais medidas não apenas contribuem com a gradual uniformização de requisitos de ingresso, atribuições e remuneração de atuações semelhantes nas diferentes instituições, mas também moderniza a gestão estratégica de pessoas, permitindo alocação eficiente da força de trabalho de acordo com as prioridades governamentais. Como resultado, promove-se maior eficácia administrativa, isonomia entre servidores e, sobretudo, fortalecimento das capacidades administrativas para a entrega de políticas públicas de qualidade à população.

É neste âmbito que se insere a proposta de criação da carreira de Analista Técnico do Poder Executivo Federal (ATPE), a partir da qual se busca aglutinar cerca de 70 cargos distintos com atribuições administrativas vinculadas a planos de cargos dispersos, harmonizar remunerações, aumentar a retenção de talentos e permitir maior mobilidade da força de trabalho necessária às atividades gerenciais e de suporte técnico-administrativo já presentes em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

A criação desta carreira representa, desse modo, uma medida estruturante e sustentável de governança pública de carreiras, que promoverá visão integrada das capacidades de suporte especializado do Poder Executivo federal, aumentará a flexibilidade e a eficiência na gestão da força de trabalho, e, com isso, deixará um legado estruturante para o sistema de carreiras.

Por fim, complementa a estratégia geral um trabalho praticamente permanente de transformação de cargos vagos e obsoletos em novos cargos, mais bem alinhados à realidade digital, à transversalidade das políticas públicas e à busca por maior eficiência administrativa. Essa transformação não é apenas numérica; ela é sobretudo qualitativa, pois consiste em atualizar e modernizar a estrutura ocupacional do poder executivo federal de modo contínuo, cumulativo e colaborativo ao longo do tempo.

Nesta seara, o MGI já viabilizou a transformação de mais de 66 mil cargos vagos ou obsoletos em cerca de 51 mil cargos novos, conforme pode ser visto na tabela a seguir:

Tabela 1. Quantidade de cargos criados consolidados por ato normativo

Ano	Normativo	Cargos transformados	Cargos criados
2023	Lei 14.724/2023	13.375	8.935
2024	Lei 14.875/2024	1.089	638
2025	Lei 15.141/2025	29.579	25.770
	Lei 15.233/2025	389	129
	MPV 1.317/2025	797	218
2025	Lei 15.141/2025*	21.675	15.566
Total		66.904	51.256

* Autorizados a serem transformados e criados quando vierem a vagar.

Além das medidas de transformação gradual de cargos vagos, algumas medidas também estão promovendo a redução imediata ou gradual da multiplicidade de cargos distintos, seja por estarem obsoletos ou por se encontrarem dispersos ou com sobreposição de atuação. O resultado disso é a ampliação da oferta de cargos mais aderentes

às necessidades do Estado e um cenário de médio prazo de um sistema de carreiras mais simplificado e harmonizado. A seguir, apresenta-se uma tabela com as projeções de redução do quantitativo de cargos distintos promovido por cada medida, onde 581 códigos distintos vão se reduzir gradualmente a apenas 11:



Tabela 2. Projeções de redução do quantitativo de cargos distintos promovido por cada medida

Plano ou Carreira	Normativo	Nível	Quantidade de códigos de cargos distintos atuais	Quantidade de códigos de cargos distintos após transformações*
Carreiras de Especialista e Técnico em Indigenismo	Lei 14.875/2024	NI	37	1
Carreiras de Especialista e Técnico em Indigenismo	Lei 14.875/2024	NS	21	1
Reorganização do PCCTAE	Lei 15.141/2025	NI	163	1
Reorganização do PCCTAE	Lei 15.141/2025	NS	98	1
Inspetor Federal do Mercado de Capitais (CVM)		NS	2	1
Criação do PECMEC**	PL 5874/2025	NS	13	1
Criação do PECMEC**	PL 5874/2025	NI	27	1
Criação da Carreira de Analista Técnico do Poder Executivo Federal		NS	66	1
Reorganização do PEC-Cultura	PL 6170/2025	NS	84	1
Reorganização do PEC-Cultura	PL 6170/2025	NI	65	1
Plano de Carreiras e Cargos do IPEA		NI e NS	5	1
TOTAL			581	11

*No caso do Indigenismo (PECFunai e Quadro Suplementar da Funai), PCCTAE, PECMEC, PEC-Cultura e IPEA, a racionalização completa será gradual devido a transformação ocorrer apenas entre os cargos e os que vierem a vagar.


**Especificamente no caso do PECMEC, continuarão mantidos no Plano os cargos relacionados à Saúde e à tabela ERCE, que representam outros 17 códigos e 72 vagas.

Assim, as iniciativas fazem parte de um processo infraconstitucional e incremental, que reflete o compromisso do governo federal com a modernização e a eficácia da gestão pública de pessoas, construindo uma estrutura cada vez mais preparada para os desafios da contemporaneidade.

Logo, a racionalização e a harmonização

do sistema de carreiras não são fins em si mesmos. Essas medidas estruturantes representam um meio fundamental para alcançar objetivos maiores: fortalecer as capacidades administrativas do Estado, valorizar e melhor gerenciar os servidores que o compõem, e, principalmente, entregar serviços públicos de maior qualidade à sociedade brasileira.

5. Quando o bônus vira ônus: os riscos de atrelar remuneração a desempenho no setor público

 Publicado em 04/08/2025

No contexto de discussões sobre reforma administrativa, muito se fala da 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.

Tema sempre presente quando se discute a reforma do Estado, a vinculação de parcelas remuneratórias à avaliação de desempenho ou a “entregas” costuma surgir como uma panaceia, isto é, como uma promessa de revolução capaz de impulsionar a produtividade do setor público e, conseqüentemente, dos bens e serviços prestados à sociedade. Os mais entusiastas da premissa “meritocrática” a apresentam quase como uma “bala de prata”, uma solução exemplar que resolverá a “ineficiência” do Estado e reduzirá sua “excessiva burocracia”.

Percebe-se que a premissa de vincular produtividade à remuneração nasce sob um contexto de trabalho operacional repetitivo, marcado pelo modelo produtivo que surgiu a partir da Revolução Industrial, tipicamente focado na produção em larga escala de bens tangíveis e precificáveis, com o objetivo inequívoco de obtenção de lucro. Em outras palavras, quanto maior a produção, com menos custos e de modo mais rápido, maior o lucro.

A concepção se disseminou ao longo do tempo, sendo incorporada às práticas de gestão consideradas modernas e eficientes, nas quais parte da remuneração do trabalhador depende exclusivamente de sua capacidade de produção. O movimento da *New Public Management* buscou transpor a mesma premissa para o setor público, em nome da eficiência da atuação do Estado, transposição que inclusive incorporou várias outras práticas típicas do setor privado.

Ocorre que vários estudos e experiências concretas 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.

Isso porque, no setor público, ao contrário do que acontece em parte do 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 sim gerar valor social, cidadania e bem-estar de forma equânime e sustentável ao conjunto da população, em toda a diversidade de um país continental como o Brasil.

No setor privado, a competição, disfarçada de cooperação, é incentivada por meio de penalidades e estímulos individuais pecuniários (mas não só) no ambiente de trabalho, em função da facilidade relativa com a qual se pode individualizar o cálculo privado da produtividade e os custos e ganhos monetários por trabalhador. É claro que a aferição, ainda que parcial, de resultados individualizados pode contribuir para a *accountability* democrática e para a melhoria contínua da gestão pública, sem necessariamente reduzir o valor público a uma lógica mercantil.

Mas 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, pode-se concluir que propostas desse tipo são incompatíveis com a essência pública do Estado e suas necessidades de planejamento, gestão e administração.

Mesmo assim, a experiência brasileira com o modelo de desempenho vinculado à remuneração não é nova e, por isso, a análise histórica de sua aplicação permite algumas reflexões. Desde o começo da década de 1990, o modelo das Gratificações de Desempenho como parcelas que compõem a remuneração mensal dos servidores 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 compreensível: estimular o desempenho e a produtividade por meio de incentivos financeiros, que, supõe o modelo, são os que mais mobilizam os indivíduos. 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 coerente que vincular parcela da remuneração ao desempenho coletivo, institucional. O modelo, portanto, é, conceitualmente, bastante lógico. Só há um problema: ele não funciona.

Quando o bônus vira ônus

Vincular remuneração ao desempenho no setor público parece intuitivo — mas, na prática, produz efeitos indesejados.

Dificulta a mensuração de entregas coletivas, incentiva distorções nas avaliações, fragiliza a cooperação entre equipes e, ao longo do tempo, transforma parcelas variáveis em remuneração fixa.

Mais do que ineficaz, o modelo pode comprometer a justiça interna, a confiança e o próprio sentido do trabalho público.

Atualmente, dos cerca de 465 mil servidores ativos, 111.415 recebem Gratificação de Desempenho - GD (os demais são avaliados, como regra, para fins de progressão e promoção na carreira). Além disso, há uma grande disparidade no peso das Gratificações de Desempenho a depender da carreira. Na Carreira do Seguro Social, por exemplo, a GD representa 73% da remuneração total do servidor. Já no Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, o percentual é de 56%.

Preliminarmente, importa reconhecer que o modelo das Gratificações de Desempenho, quando de sua criação, não tinha apenas o propósito de aumentar a produtividade via incentivos remuneratórios. Havia também a intenção de conceder aumentos remuneratórios a servidores ativos e que não alcançassem aposentados e pensionistas, reduzindo o impacto fiscal. Esse objetivo foi desvirtuado ao longo do tempo, fazendo com que, atualmente, quase todos os servidores recebam as respectivas gratificações de desempenho na íntegra quando se aposentam.

Como se trata de um sistema com mais de 30 anos, muito já foi produzido e discutido sobre o tema. O modelo não funciona porque

a gestão de desempenho no setor público, da qual a avaliação é apenas uma parte, 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. Essa mesma distorção tende a ocorrer com qualquer parcela vinculada a desempenho.

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, da impessoalidade e da supremacia do interesse público). O discurso político simplista e, por isso, erroneamente atrativo, é o de que os servidores precisam ser avaliados. Ocorre que, à exceção de alguns casos, o desafio é como realizar avaliações condizentes com a realidade. E, para isso, infelizmente, não basta um comando legal. Trata-se, em essência, de um problema de cultura organizacional e de gestão cotidiana de pessoas no setor público.

A discussão envolve duas vertentes: uma que consideraria uma combinação de desempenho institucional e desempenho individual para definição do resultado final e, portanto, da remuneração; e outra que consideraria apenas a avaliação institucional. Aquela é majoritária no sistema de carreiras atuais e busca considerar tanto o fator individual quanto o institucional; esta, por outro lado, entende que os resultados são alcançados sempre por esforços coletivos e, portanto, o

fator a ser considerado deveria ser apenas o institucional. As duas vertentes, no entanto, apesar de diferenças conceituais, apresentam as mesmas disfunções básicas.

Ganhou força, mais recentemente, a proposta de adoção de um *bônus de eficiência* ou instrumento similar que leve em consideração apenas o desempenho institucional, modelo que foi, inclusive, implementado para algumas categorias. As disfunções, no entanto, persistem: se o objetivo é valorizar o mérito do servidor, como diferenciar os variados níveis de contribuição? Um servidor que se dedique intensamente e apresente desempenho excepcional, por esse modelo, receberá a mesma remuneração de um servidor pouco comprometido com o trabalho.

Trata-se da mesma disfunção gerada pelos *honorários de sucumbência* devidos a advogados públicos. Incapaz de diferenciar as reais contribuições individuais de cada servidor, os recursos são igualmente distribuídos entre todos os integrantes da carreira, inclusive inativos, ainda que em proporção menor.

Discute-se ainda uma outra sistemática que estabeleceria uma *bonificação anual* (PEC 38/2025) e não uma parcela a compor a remuneração mensal dos servidores. No entanto, como o modelo de remuneração variável mensal já está disseminado na administração federal, parece desarrazoado conciliar as duas metodologias. Caso a parcela mensal, que deveria ser variável a depender do desempenho, tenha se tornado fixa e indistinta na prática administrativa, evitar que um eventual bônus anual seja diferente pode ser uma aposta no mínimo ousada.

Além disso, no caso do Executivo federal, é questionável um servidor receber 100% da Gratificação de Desempenho mensal, como geralmente ocorre, e não receber igualmente os 100% do bônus anual. A tendência é que o bônus anual se torne apenas mais um 14º ou 15º salários aos servidores públicos, que o considerarão, com o tempo, como um direito assegurado e não uma possibilidade de depender do desempenho. Em outras palavras, a experiência e a literatura especializada demonstram que há incentivos fortíssimos para a desvirtuação do modelo, por melhores que sejam as intenções de seus proponentes.

Deste modo, a literatura e as experiências nacionais e internacionais indicam claramente que vincular incentivos remuneratórios à gestão de desempenho (e, mais especificamente, à avaliação de desempenho) não só constitui prática desaconselhável como pode provocar desdobramentos negativos para a gestão. Em outras palavras, mais que inócua ou ineficaz, a prática pode criar prejuízos expressivos que poderiam ser evitados. Tal reflexão precisa ser considerada seriamente em qualquer proposta de Reforma Administrativa, Transformação do Estado ou qualquer denominação que se atribua a mudanças na burocracia pública.

A título meramente ilustrativo, relacionamos abaixo alguns aspectos deletérios das tentativas de vinculação entre remuneração e desempenho, a saber:

- a) os bens e serviços públicos são, em geral, intangíveis, impossíveis de serem metrificados ou cujos resultados são difusos e com efeitos a longo prazo,

- b) remuneração variável, de acordo com muitos estudos, não possui impacto no desempenho e na motivação intrínseca dos indivíduos, que é muito mais complexa e impactada por diversos outros fatores;
- c) a vinculação da avaliação de desempenho a um efeito remuneratório gera incentivos comportamentais para que a avaliação não prejudique os indivíduos e, portanto, não reflita a realidade;
- d) os bens, produtos e serviços públicos são gerados, normalmente, por meio de ações coletivas e desempenho da equipe, de modo que não é possível mensurar, fielmente, a contribuição individual específica de cada servidor para o resultado alcançado. Com isso, servidores com diferentes níveis de comprometimento recebem a mesma retribuição, fomentando a percepção de injustiça;
- e) em alguns contextos, o incentivo remuneratório pode estimular processos de gamificação (ajustes na conduta, ainda que inadequados, para obter maior ganho) ou de deturpação de métodos, dados e informações;
- f) a depender de como for desenhado, o modelo pode estimular controle e competição, criando um ambiente de falta de confiança que, na realidade, prejudica o desempenho;
- g) parcelas criadas com caráter variável para refletir o desempenho tendem,

ao longo do tempo, por razões distintas, inclusive culturais, a serem percebidas como parcelas remuneratórias garantidas, distorcendo sua finalidade e deturpando a política de gestão de desempenho que passa a se confundir com política remuneratória;

- h) desvirtuamento do ethos público e da ocupação de um cargo público, já que os servidores realizam concurso público para o desempenho de determinada atribuição com a clareza de qual será a respectiva remuneração (a Constituição inclusive determina que atividades sensíveis sejam remuneradas por subsídio, parcela única, justamente em nome da transparência). Vincular o bom desempenho a uma parcela remuneratória adicional implica dizer que o servidor sem a parcela adicional, ainda que receba a remuneração própria de seu cargo, não atuará com comprometimento adequado. Em outras palavras, significa dizer que a remuneração combinada previamente não será suficiente para gerar bom desempenho; apenas os que forem remunerados adicionalmente terão performance melhor, o que constitui uma lógica, no mínimo, questionável;
- i) a multiplicação de parcelas remuneratórias tende a gerar uma pressão no interior do serviço público, fazendo com que cada carreira e categoria pleiteie as mesmas condições remuneratórias – ou melhores, naturalmente – que as demais, ainda que haja especificidades que as diferencie, gerando

um ambiente de competição contínua e aumento de desigualdades;

- j) dados da pesquisa Vozes do Serviço Público, realizada em 2025, sugerem que o bom desempenho da máquina pública brasileira decorre mais da vocação e do engajamento (ethos público) dos servidores do que de incentivos remuneratórios ad hoc. A pesquisa sugere que o desempenho ótimo ocorre quando competências individuais e autonomia burocrática para desempenhar se reforçam mutuamente, sob lideranças que garantem segurança psicológica, direcionamento estratégico e ambientes de confiança mútua.

Em resumo, a literatura indica que, para entregas padronizáveis, facilmente individualizadas, operacionais e independentes de quaisquer fatores externos, recompensas remuneratórias podem ser positivas. Mas esta não é, naturalmente, a realidade do setor público.

Essa mesma literatura especializada indica, por sua vez, quais fatores têm potencial para causar um impacto positivo real e efetivo, a saber:

- a) ambiente de trabalho seguro e saudável;
- b) cooperação entre indivíduos, equipes e instituições;
- c) reconhecimento do trabalho realizado, com trocas abertas e construtivas de percepções sobre entregas e competências;
- d) identificação clara do propósito e do sentido da atuação profissional, in-

- clusive quanto a seu impacto para a sociedade e para o país;
- e) promoção de isonomia e justiça interna no serviço público, contribuindo para que os servidores públicos desenvolvam um sentimento de pertenc-

cimento e identificação com a burocracia na qual trabalham.

Nada disso, obviamente, é alcançado simplesmente por meio do pagamento por desempenho.

O que realmente impulsiona o desempenho

Promover o desempenho no setor público não depende de incentivos financeiros isolados — mas da criação de condições adequadas de trabalho.

Fortalecer a cooperação entre equipes, reconhecer as contribuições individuais, garantir ambientes seguros e saudáveis e dar clareza de propósito às atividades são fatores que sustentam melhores resultados.

Mais do que recompensar entregas, é a qualidade da gestão cotidiana que impulsiona o engajamento, a confiança e a geração de valor público.

Conclui-se, portanto, que propostas de reforma do Estado devem considerar a política de gestão de desempenho e a política remuneratória como processos integrados de gestão de pessoas. A obtenção de melhor desempenho não decorre, direta e automaticamente, de pagamentos adicionais. Ao contrário: no setor público essa vinculação pode ser – e tem sido – muito mais prejudicial que benéfica aos servidores não contemplados e ao próprio Estado em última instância.

Resultados muito mais efetivos seriam alcançados com o estímulo à motivação intrínseca dos servidores públicos, o que exige aprimorar a gestão, em todos os seus níveis e em diversas frentes: a alocação inicial adequada dos recém-ingressos, buscando conciliar a necessidade da administração pública com os interesses e perfis individuais

de cada profissional; a construção diária do ethos público democrático e do propósito das atividades desenvolvidas, deixando claro o porquê o servidor faz o que faz e qual o impacto real e concreto do seu trabalho; a estruturação gradual de percepções de justiça, de isonomia, de pertencimento, de reconhecimento e de valorização individual de cada colaborador, considerando a natural diversidade humana, refletida na força de trabalho do setor público.

Em outras palavras, mais efetivo que mudar normas ou vincular remunerações a desempenho seria aprimorar a gestão no dia a dia de trabalho, do burocrata de nível de rua ao Ministro de Estado, reconhecendo que a principal maneira pela qual o Estado se materializa é pelas pessoas que o compõem.

6. Remuneração e desempenho no serviço público federal: correlações, engajamento, impactos e desafios

Publicado em 30/03/2026 

A relação entre remuneração e desempenho é tema central nas reformas da administração pública contemporânea. Países adotam instrumentos como remuneração variável, gratificações por metas e sistemas de avaliação para alinhar incentivos individuais às metas organizacionais. No Brasil, o debate ganhou força com propostas de reforma administrativa e com iniciativas de gestão por resultados no Poder Executivo federal.

Este artigo analisa a relação entre remuneração e desempenho no poder executivo federal brasileiro, discutindo também a interface entre remuneração e engajamento dos servidores. A partir da literatura recente e de relatórios institucionais, conclui-se que a remuneração exerce papel relevante – mas insuficiente – para explicar desempenho e engajamento: boas práticas exigem combinação de gestão de pessoas, critérios objetivos de avaliação, transparência e condições institucionais que preservem justiça e integridade.

Do ponto de vista econômico e de gestão de pessoas, existem dois mecanismos principais pelos quais remuneração pode afetar desempenho: i) *incentivos extrínsecos*: pagamentos vinculados à produtividade ou resultados que buscam aumentar o esforço direto por fornecer recompensa monetária; e ii) *sinalização e seleção*: níveis salariais mais altos atraem e retêm talentos com melhores habilidades, o que indiretamente eleva desempenho médio.

Entretanto, deve-se considerar que o setor público possui características específicas, que o distinguem do setor privado, tais como a missão pública, o senso de dever público, a rigidez normativa, a estabilidade funcional e o regramento orçamentário. Assim, a definição de fatores extrínsecos que influenciem incentivos monetários diverge dos utilizados no setor privado — por exemplo, movimentos de recompensas extrínsecas que utilizem como fator de desempenho o julgamento público ou valores de serviço podem trazer interpretações inadequadas.

Algumas atividades cujo produto é, por natureza, impopular, coercitivo ou frustrante, como é o caso da atuação de atividades fiscalizatórias tendem a ter uma baixa avaliação de satisfação dos usuários. Nesses casos, um fiscal que atue com rigor técnico, imparcialidade e legalidade tende a ter uma avaliação do usuário mais baixa que um fiscal leniente. O mesmo ocorre em atividades que negam pedidos ou restringem direitos, como a análise de concessão de benefícios, e a análise para licenciamentos e autorizações. Nesses casos, há pouca distinção entre o processo justo e bem fundamentado e o resultado desfavorável. Assim, um eventual resultado negativo não estaria relacionado a uma má qualidade de atendimento ou de análise, mas tão somente ao resultado do processo.

Da mesma forma, o Estado exerce algumas atividades que, diferente da iniciativa privada, não podem ser avaliadas exclusivamente através do prisma econômico. Atividades relacionadas à justiça, legalidade e Estado de Direito, não podem ser analisados somente sob esta dimensão, sob o risco de gerar um sistema economicamente eficiente, mas que favoreça acordos injustos e acelere decisões em detrimento do devido processo legal. O mesmo se aplica às atividades de auditoria, regulação e defesa do interesse público, segurança e defesa nacional, além de políticas sociais e proteção de vulneráveis. Em todos os casos a eficiência e o cuidado com o bem público deve ser uma diretriz a ser seguida, mas não em detrimento da função precípua de tais atividades.

Revisões internacionais (OECD e BID) apontam que políticas salariais relacionadas ao desempenho podem trazer ganhos quando bem desenhadas, mas frequentemente enfrentam limitações e efeitos indesejados se implementadas isoladamente. No Brasil, a produção acadêmica sobre políticas salariais relacionadas ao desempenho para servidores públicos aponta que resultados dependem fortemente do desenho institucional (transparência, métricas, periodicidade, participação dos avaliados) e do tamanho do bônus relativo ao salário — bônus mal calibrado pode gerar tensão e percepção de injustiça.

O engajamento dos servidores (identificação com missão, vigor, dedicação) funciona frequentemente como mediador entre remuneração e desempenho. Em organizações públicas, motivadores intrínsecos (missão pública, serviço à sociedade) explicam parte significativa do comportamento dos servidores. Assim, políticas que ignoram esses elementos (focar apenas em bônus monetários) podem ter eficácia limitada. Além disso, intervenções que combinam reconhecimento, desenvolvimento de carreira, liderança e feedback tendem a elevar engajamento — o que, por sua vez, está positivamente associado ao desempenho e à retenção.

Ao discutir impactos, relatos internacionais e análises sobre o Brasil apontam que a parcela variável elevada (em alguns lugares chegando a percentuais consideráveis do total) pode gerar dependência de bônus e volatilidade do rendimento do servidor. Ainda, deve-se ressaltar que a experiência

no âmbito do governo federal demonstra que a vinculação da avaliação de desempenho com a remuneração tende a distorcer o resultado das avaliações, criando uma tendência de avaliação alta, de forma a evitar o impacto remuneratório da avaliação. Em instituições que utilizam faixas de resultado de avaliação como parâmetro para cálculo de remuneração, as avaliações se limitam, em sua esmagadora maioria, à faixa superior da remuneração.

Ademais, a própria natureza do setor público impõe desafios adicionais à implementação de sistemas de avaliação de desempenho com efeitos remuneratórios. A dificuldade de estabelecer métricas objetivas, comparáveis e estáveis para mensuração do desempenho individual, aliada à recorrente rotatividade nas posições de chefia — característica comum nas instituições públicas — e, em alguns casos, à ausência de formação específica em gestão de pessoas, tende a fragilizar a consistência e a credibilidade dos processos avaliativos. Esses fatores, combinados, contribuem para a dinâmica observada de homogeneização artificial das avaliações em patamares elevados, esvaziando o caráter discriminatório e gerencial do instrumento de avaliação.

No contexto federal brasileiro, destacam-se três experiências formais de bônus de produtividade: a Receita Federal do Brasil

(RFB), a Auditoria-Fiscal do Trabalho (AFT) e o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). No caso do INSS, o bônus de produtividade foi instituído pela Lei nº 15.201, de 9 de setembro de 2025, enquanto para a RFB e a AFT a política foi estabelecida pela Lei nº 13.464, de 10 de julho de 2017.

Essas experiências evidenciam o esforço institucional de vincular parcela da remuneração a indicadores de desempenho institucional e/ou individual. Contudo, a literatura e análises técnicas apontam dificuldades recorrentes na definição de métricas que representem adequadamente produtividade

e qualidade do serviço, especialmente em atividades com forte componente de julgamento técnico, atendimento ao público e impacto social de longo prazo.

Além desses bônus formais, diversas carreiras contam com gratificações de desempe-

nho, que representam parcela significativa da remuneração total. Essa configuração reforça a importância de critérios claros, transparência e monitoramento contínuo, uma vez que a dificuldade de atrelar métricas objetivas ao desempenho individual ou institucional pode gerar percepções de injustiça, distorções alocativas e fragilização da legitimidade do sistema.

A dificuldade de definição de métricas é especialmente relevante no caso brasileiro, em que parte significativa das atividades en-

A remuneração influencia o desempenho, mas seus efeitos dependem do desenho institucional, da qualidade das métricas e do contexto motivacional dos servidores.

volve funções de natureza técnica, regulatória, fiscalizatória e de atendimento ao cidadão, cujos resultados são multidimensionais e nem sempre imediatamente observáveis. Nesses casos, indicadores excessivamente simplificados podem induzir comportamentos estratégicos, priorização de volume em detrimento de qualidade e redução do foco no interesse público.

Tudo somado, é possível afirmar que a remuneração constitui instrumento relevante para influenciar comportamento no serviço público federal, mas sua eficácia depende fortemente do desenho institucional, da qualidade dos indicadores de desempenho e do contexto motivacional dos servidores. Evidências nacionais e internacionais indicam que políticas baseadas exclusivamente em incentivos financeiros tendem a apresentar efeitos limitados ou heterogêneos, especialmente em atividades complexas e orientadas ao interesse público.

Conclui-se que políticas mais promissoras são aquelas que combinam remuneração por resultados com desenvolvimento institucional, transparência, participação dos servidores, avaliação rigorosa e mecanismos de integridade. Recomenda-se cautela, uso de projetos-piloto, integração de bases de dados e avaliação contínua, de modo a ajustar instrumentos antes de ampliações e evitar efeitos adversos sobre cooperação, motivação intrínseca e legitimidade do sistema.

Em síntese, a remuneração constitui instrumento relevante de gestão, mas sua capacidade de induzir melhorias sustentáveis de desempenho no setor público

depende fundamentalmente do desenho institucional em que está inserida. Evidências nacionais e internacionais indicam que incentivos financeiros isolados apresentam efeitos limitados, especialmente em contextos caracterizados por elevada complexidade técnica, múltiplos objetivos e forte presença de motivadores intrínsecos. Políticas mais eficazes são aquelas que combinam incentivos monetários com sistemas de avaliação robustos, liderança qualificada, transparência, desenvolvimento profissional e fortalecimento do engajamento. No contexto do Poder Executivo Federal brasileiro, o aperfeiçoamento dessas dimensões institucionais representa condição necessária para que instrumentos remuneratórios contribuam efetivamente para a melhoria do desempenho, da qualidade do serviço público e da confiança institucional.



7. Engajamento e desempenho no poder executivo federal: evidências a partir da Pesquisa Vozes do Serviço Público

Inédito

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) vêm produzindo, de forma crescente, bases de dados e estudos voltados à caracterização do perfil do funcionalismo, incluindo distribuição remuneratória, desigualdades salariais, características das carreiras e condições de trabalho.

Essas iniciativas ampliam a capacidade analítica do Estado para compreender não apenas a estrutura remuneratória, mas também suas interfaces com desempenho, engajamento e percepção de pertencimento institucional. Tais bases, quando integradas a dados de avaliação de desempenho e pesquisas de clima e engajamento, ampliam o potencial para análises mais robustas sobre os efeitos das políticas de remuneração.

Um bom exemplo advém da Pesquisa Vozes do Serviço Público Federal, cuja coleta de dados da primeira edição foi realizada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em

Serviços Públicos (MGI) em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), entre novembro de 2024 e janeiro de 2025, tendo coletado aproximadamente 50 mil respostas válidas, abrangendo cerca de 9% do total de servidores federais ativos. O levantamento captou percepções sobre ambiente de trabalho, liderança, engajamento, desenvolvimento profissional e pertencimento institucional, constituindo uma das maiores bases recentes sobre comportamento organizacional no serviço público federal.

Os resultados indicam elevado nível de engajamento e forte identificação com a missão pública, o que reforça a relevância de fatores não monetários como determinantes do engajamento, variável associada ao desempenho segundo a literatura. Evidências da Pesquisa Vozes reforçam o papel do engajamento como mediador central entre incentivos organizacionais e desempenho. Mais de 92% dos respondentes afirmaram considerar importante que seu trabalho

contribua para o interesse coletivo, e aproximadamente 77% declararam se identificar com a missão do órgão em que atuam. Além disso, cerca de 69% relataram satisfação com o trabalho que realizam, enquanto apenas 10% manifestaram intenção de deixar o serviço público. Esses achados corroboram

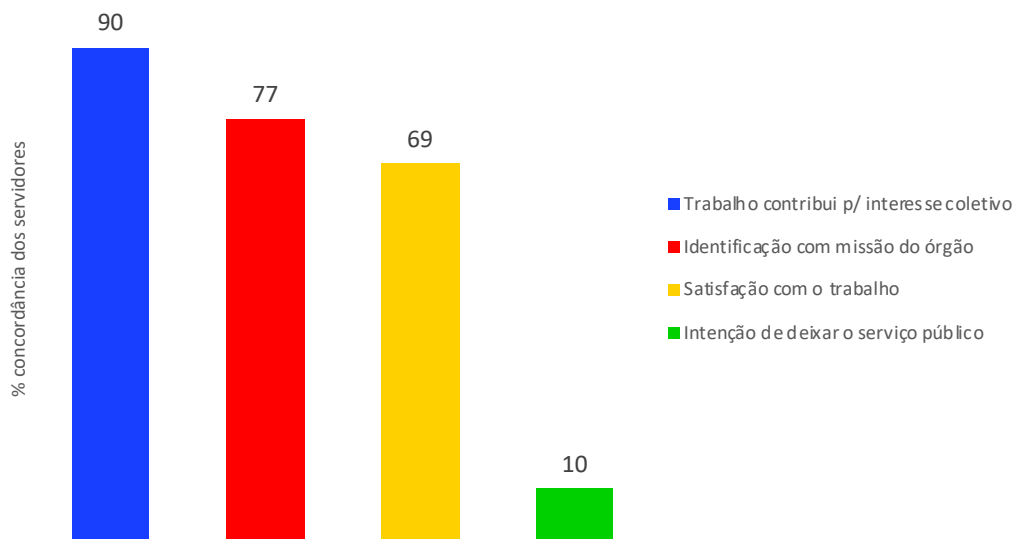
a literatura internacional sobre motivação no setor público, indicando que senso de propósito, pertencimento e identificação institucional exercem influência significativa sobre o comportamento e o desempenho, frequentemente superior à de incentivos puramente monetários.

O que dizem os dados

A Pesquisa Vozes revela um quadro consistente: mais de 92% dos servidores valorizam a contribuição ao interesse coletivo, 77% se identificam com a missão institucional, 69% relataram satisfação com o trabalho que realizam e apenas 10% manifestam intenção de deixar o serviço público.

Os dados indicam que engajamento, propósito e pertencimento são vetores centrais do desempenho, frequentemente mais relevantes que incentivos monetários isolados.

Figura 1. Pesquisa Vozes: Incentivos Organizacionais e Desempenho - percentagem de concordância dos servidores

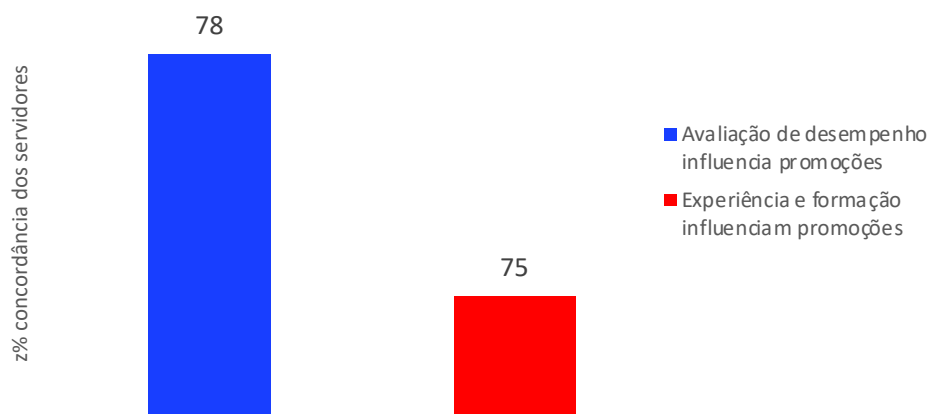


Fonte: Pesquisa Vozes do Serviço Público - 1a edição (<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/pesquisa-vozes/relatorios>)

A Pesquisa Vozes também indica que a percepção de mérito e desempenho está fortemente associada às expectativas de progressão na carreira. Aproximadamente 78% dos servidores apontaram a avaliação de desempenho como fator relevante para promoções, enquanto cerca de 75% destacaram a experiência profissional e a formação educacional. Esses dados sugerem

que, do ponto de vista dos próprios servidores, a progressão funcional já é percebida como vinculada a critérios de desempenho e qualificação, o que reforça a importância de alinhar políticas de remuneração variável e gratificações a sistemas de avaliação legítimos, transparentes e tecnicamente robustos.

Figura 2. Pesquisa Vozes: Critérios para Promoção na Carreira – percentagem de concordância dos servidores

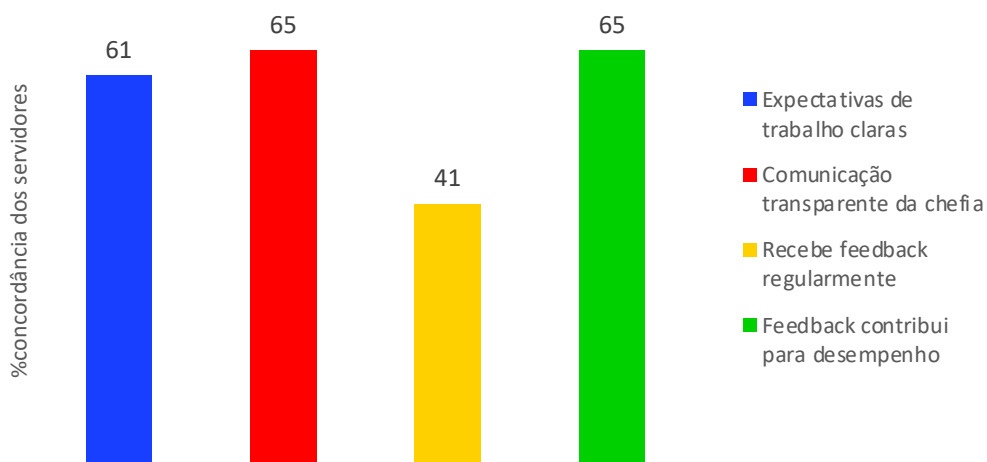


Fonte: Pesquisa Vozes do Serviço Público - 1a edição (<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/pesquisa-vozes/relatorios>)

Outros resultados da Pesquisa Vozes também apontam desafios relacionados à gestão e liderança, que impactam diretamente a efetividade de políticas de remuneração por desempenho. Cerca de 61% dos servidores afirmaram que suas lideranças comunicam o que é esperado da equipe, e aproximadamente 65% reconhecem esforços de comunicação transparente por parte das

chefias. Contudo, apenas 41% relataram receber feedback regularmente, apesar de 65% considerarem que o feedback contribui para o desempenho. Esses dados indicam que fragilidades nos processos gerenciais e de acompanhamento podem limitar os efeitos de políticas de incentivos financeiros, caso não sejam acompanhadas por melhorias na capacidade de gestão e liderança.

Figura 3. Percepção dos Servidores quanto à Gestão e Liderança – percentagem de concordância dos servidores



Fonte: Pesquisa Vozes do Serviço Público - 1a edição (<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/pesquisa-vozes/relatorios>)

Tudo somado, pode-se afirmar que a Pesquisa Vozes do Serviço Público Federal constitui instrumento estratégico para a análise empírica da relação entre engajamento, condições de trabalho e desempenho, ao captar diretamente a percepção dos servidores com base em escalas validadas no Brasil, internacionalmente e em parâmetros comparáveis aos de países da OCDE. O levantamento permite incorporar variáveis subjetivas — como senso de propósito, pertencimento, percepção de justiça, qualidade da liderança e ambiente organizacional — que a literatura reconhece como determinantes do desempenho no setor público.

Assim, a integração dos dados da Vozes com bases administrativas (SIAPE, SIGEPE) e indicadores de desempenho institucional amplia significativamente a capacidade analí-

tica para avaliar os efeitos diretos e indiretos da remuneração sobre o comportamento dos servidores, permitindo modelagens mais completas que incorporem tanto fatores econômicos quanto psicossociais.

Embora não substitua indicadores objetivos de desempenho, a Vozes contribui para compreender mecanismos subjetivos que mediam a relação entre incentivos financeiros e comportamento organizacional. A literatura indica que percepções de justiça, reconhecimento e alinhamento com a missão pública influenciam fortemente o engajamento, o que, por sua vez, afeta produtividade, cooperação e qualidade do serviço prestado. Assim, a integração de dados da Vozes com informações remuneratórias e de desempenho amplia a capacidade explicativa dos modelos analíticos.

A incorporação de instrumentos como a Pesquisa Vozes do Serviço Público representa avanço institucional relevante, ao permitir a análise sistemática de fatores subjetivos que influenciam o comportamento organizacional. Ao captar dimensões como senso de propósito, percepção de justiça, qualidade da liderança e reconhecimento profissional, a pesquisa amplia a capacidade analítica do

Estado para compreender os determinantes do engajamento e sua relação com o desempenho. A integração desses dados com informações administrativas e indicadores objetivos permitirá o desenvolvimento de modelos mais robustos de gestão de pessoas, contribuindo para o aperfeiçoamento das políticas públicas e para o fortalecimento da capacidade institucional do Estado brasileiro.



8. Avalia.Gov: mais um passo para a modernização da gestão de desempenho no serviço público federal

Publicado em 02/03/2026 

O órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipeç) tem a atribuição de formular diretrizes, orientar e coordenar as políticas de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal (APF). Nesse contexto, disponibilizou o AvaliaGov como mais uma iniciativa estratégica voltada ao aprimoramento e à modernização da gestão pública. A solução digital, estruturada no módulo de avaliação de desempenho do Sistema de Gestão de Pessoas (Sigepe), reúne, em uma única plataforma, os processos avaliativos dos servidores públicos federais e responde a uma demanda histórica: oferecer uma ferramenta única, segura, transparente e capaz de contemplar a diversidade de carreiras, planos e cargos, bem como dos órgãos e entidades que compõem a APF.

O AvaliaGov representa a transição de modelos fragmentados para uma gestão de desempenho integrada, padronizada e orientada a dados no serviço público federal.

Antes da instituição do AvaliaGov, e ainda hoje em muitos órgãos e entidades do Sipeç, os processos de avaliação de desempenho eram (e ainda são em vários casos) conduzidos por meio de sistemas próprios, normativos distintos e metodologias pouco comparáveis. Esse cenário fragmentado, em geral, é responsável por disparidades e limitações na gestão, além de dificultar uma visão

integrada e sistêmica dos processos avaliativos na APF, sendo este, como se sabe, um dos principais desafios sistêmicos no âmbito da gestão de pessoas no país.

Com a publicação da Instrução Normativa SGP/MGI nº 354, de 27 de agosto de 2025, o

AvaliaGov passou a contar com dispositivos normativos que ampliam seu alcance e conferem segurança jurídica ao processo avaliativo, ao mesmo tempo em que forta-

lecem a governança e a padronização de procedimentos, em sintonia com a agenda de transformação digital da Administração Pública Federal. Ademais, a implementação desses dispositivos tende a tornar a gestão do desempenho mais efetiva, ao favorecer

a integração com outras políticas de gestão de pessoas e a consolidação de uma base unificada de dados. Trata-se, portanto, de mais um passo para o fortalecimento de uma política de gestão do desempenho mais estratégica, integrada e orientada a resultados.

A regulamentação do estágio probatório dos servidores públicos federais foi reestruturada pelo Decreto nº 12.374/2025 e pela IN 122/2025.

Em 13 de fevereiro de 2026, foram publicadas as Instruções Normativas SGP/MGI nº 58 e nº 59, que também tratam do processo avaliativo do estágio probatório e da utilização da ferramenta digital AvaliaGov na Administração Pública Federal. As alterações não modificam os fundamentos legais do estágio probatório, previstos no art. 41 da Constituição Federal de 1988 e no art. 20 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, nem o modelo estruturado pelo Decreto nº 12.374/2025.

A IN Nº 58/2026 alterou a IN nº 354, de 27 de agosto de 2025. A IN determina que o AvaliaGov deverá ter uma funcionalidade para a avaliação de desempenho para fins de estágio probatório, denominado AvaliaGOV EP, de utilização obrigatória pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e estende de forma facultativa a utilização do AvaliaGov para avaliação de desempenho individual com vistas ao pagamento de gratificação de desempenho, progressão e promoção funcional, quando não houver outro sistema para tal fim.

Ao mesmo tempo, houve um ajuste na sistemática aplicável às Instituições Federais de Ensino (IFES), considerando as particularidades da carreira do magistério federal, regulada pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

A IN Nº 59/2026 alterou a IN nº 122, de 21 de março de 2025, aperfeiçoando procedimentos do processo de avaliação do estágio probatório, entre eles, o detalhamento dos descritores dos fatores “assiduidade” e “produtividade”, para contemplar diferentes regimes de trabalho e realidades funcionais, como atendimento ao público; a fixação de prazo para ciência do servidor quanto ao resultado de cada ciclo avaliativo, com previsão de ciência automática em caso de ausência de manifestação, garantindo celeridade processual; o estabelecimento de prazo para elaboração de plano de ação quando identificado desempenho inadequado ou insuficiente, para melhoria de seu desempenho, reforçando o caráter formativo do estágio probatório; a possibilidade de instituição de mais de uma Comissão de Avaliação Especial de Desempenho por órgão, para assegurar representatividade e viabilidade operacional.

As IN Nº 58 e IN Nº 59 tornam facultativo o uso da ferramenta digital AvaliaGov em Instituições Federais de Ensino (IFES), considerando as particularidades da carreira do magistério federal e dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, mediante manifestação formal e com obrigação de envio anual de informações ao órgão central para fins de monitoramento. A regra geral permanece sendo a padronização e racionalização dentro do Sipec.

Essa solução busca equilibrar três objetivos: garantir continuidade do processo avaliativo, preservar as especificidades institucionais das IFES e manter a governança nacional da política de gestão de pessoas.

Atualmente, a adesão dos órgãos e entidades à solução digital é facultativa, para possibilitar a implementação em caráter piloto, permitindo testes, ajustes e aperfeiçoamentos do sistema. No entanto, para a realização das avaliações dos servidores em estágio probatório, o uso do AvaliaGov já é obrigatório, bem como para os órgãos e entidades que não possuam sistema informatizado próprio.

Deste modo, mais de 40 órgãos e entidades, abrangendo ministérios, agências

reguladoras, universidades e institutos já utilizam o AvaliaGov, iniciando assim um movimento incremental de transformação. Importa destacar que o AvaliaGov foi validado por diferentes órgãos e entidades e dispõe de um canal de diálogo permanente com o órgão central do Sipec, voltado ao seu aprimoramento contínuo.

Um dos grandes diferenciais do AvaliaGov é a adoção da escala de conceitos avaliativos, que busca dar uniformidade, clareza e objetividade ao processo avaliativo.

Tabela 1. Escala de conceitos, clareza e justiça avaliativa.

Conceito Excepcional (100%)	desempenho muito acima das expectativas: atende a todos os critérios avaliativos integralmente e se destaca como referência de excelência.
Conceito Alto Desempenho (76% a 99%)	desempenho acima do esperado: supera os requisitos mínimos e contribui significativamente para os resultados da equipe ou unidade.
Conceito Adequado (50% a 75%)	desempenho conforme o esperado: cumpre as metas e os critérios estabelecidos, com potencial para aprimoramento e evolução para níveis superiores.
Conceito Inadequado (31% a 49%)	desempenho abaixo do esperado: indica a necessidade de melhorias substanciais e acompanhamento intensificado.
Conceito Insuficiente (até 30%)	desempenho muito abaixo do esperado: não atinge os requisitos mínimos, necessitando de intervenção imediata para o desenvolvimento.

Essa lógica reduz subjetividades e estabelece um padrão de avaliação transparente e coerente em toda a Administração Pública Federal. Além disso, funciona como uma ferramenta pedagógica e de gestão, que orienta o desenvolvimento profissional, corrige rotas e reconhece o desempenho dos servidores e servidoras.

Outro ponto a destacar diz respeito ao potencial de integração gradual dos distintos processos avaliativos existentes, hoje ainda dispersos ou conduzidos de forma física. A ideia é que esses processos passem a ser incorporados pela solução digital, ampliando sua abrangência e utilidade. Entre eles:

- *Avaliação de desempenho individual*: ciclo avaliativo regular de cada órgão ou entidade.
- *Avaliação durante o estágio probatório*: regulamentada pela IN SGP/MGI nº 122/2025, agora integrada à solução digital.
- *Progressão e promoção funcional*: o sistema fornecerá dados consolidados que subsidiam o desenvolvimento na carreira.
- *Avaliação para fins gerenciais*: permite que gestores tenham visão analítica do desempenho de suas equipes, apoiando decisões estratégicas.

Desta forma, considerando o potencial estratégico do AvaliaGov, o órgão central do Sipec vem direcionando esforços para ampliar sua utilização no âmbito da APF, abrindo agendas de diálogo com gestores e técnicos para apresentação das funcionalidades e oferta de apoio à sua implemen-

tação. Essas iniciativas reforçam o papel do órgão central como articulador e indutor de boas práticas, estimulando a adesão voluntária e fortalecendo a política de gestão do desempenho.

Ademais, tem avançado em estudos acerca de futuras integrações com outros instrumentos de gestão de pessoas, como o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), o estágio probatório e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), potencializando sinergias e consolidando uma visão sistêmica de gestão de pessoas na Administração Pública Federal.

A efetividade da política de gestão de desempenho exige compreendê-la como uma agenda integrada, em que diferentes interfaces se complementam ao longo da trajetória funcional dos servidores. Nesse sentido, o PGD materializa a pactuação de metas e o acompanhamento contínuo, fornecendo insumos para avaliações qualitativas e orientadas a resultados. Nesta perspectiva, o estágio probatório já indica avanços na integração com a política de gestão de desempenho, reposicionando-se como porta de entrada do ciclo laboral, deixando de ser apenas um requisito legal para assumir um papel formativo e de desenvolvimento inicial de competências.

Outra integração estratégica é com o PDP, que operacionaliza a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) por meio de ações concretas de desenvolvimento e aperfeiçoamento. Embora já consolidado, o grande desafio é aprofundar sua integração



com a gestão de desempenho, de modo que os resultados avaliativos orientem de forma mais precisa a identificação de lacunas e a priorização de oportunidades em cursos, programas, congressos e outras iniciativas de desenvolvimento. Essa conexão reforçará a efetividade da PNDP como pilar da valorização dos servidores e do fortalecimento

da capacidade estatal.

Assim, o AvaliaGov se constitui como ferramenta estratégica para apoiar a política de gestão do desempenho, integrada às dimensões que constituem o ciclo laboral, contribuindo para processos de gestão de pessoas mais eficientes e sinérgicos ao longo do tempo.

9. Programa Lidera.Gov: inteligência de dados a serviço da gestão pública

Inédito

O Lidera.Gov é o Programa de Desenvolvimento de Líderes do Governo Federal, iniciativa que vem transformando a cultura de gestão pública brasileira ao formar dirigentes preparados para atuar de forma estratégica, inovadora e colaborativa.

Criado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), em parceria com a Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), o Programa tem como objetivo construir uma rede de servidores aptos ao exercício da liderança, e, assim, fortalecer as capacidades institucionais do Estado e promover uma liderança pública mais empática, diversa e orientada a resultados.

O Lidera.Gov é um programa dividido em 4 fases, ou seja, não é apenas um curso, mas uma série de ações que em conjunto representam uma política de Estado voltada à valorização dos servidores e à consolidação de uma administração pública

que aprende, se adapta e evolui com base em dados, propósito e evidências. A partir da 4ª edição, a iniciativa passou a contar também com o apoio do Ministério da Igualdade Racial (MIR), incorporando ações afirmativas e políticas de equidade racial e de gênero.

Com o objetivo de dar mais transparência ao Programa, o MGI lançou, em outubro, uma versão reformulada do seu Painel de Dados, uma plataforma interativa que consolida, em um só ambiente, informações inéditas sobre a trajetória e os resultados do Lidera.Gov. A nova versão do Painel de Dados do

Programa Lidera.Gov amplia a transparência, reforça a gestão baseada em evidências e mostra o impacto da formação de lideranças públicas na administração federal.

Com visual moderno, filtros personalizados e

novas dimensões analíticas, a solução tecnológica oferece um retrato abrangente da evolução do Programa, desde o perfil de-

O Lidera.Gov mostra que desenvolver lideranças com base em dados, diversidade e evidências é um dos caminhos mais eficazes para fortalecer a capacidade do Estado.

mográfico das turmas até indicadores de investimento, diversidade e alcance territorial. O painel reflete o compromisso do governo federal com a transparência, a gestão baseada em evidências e a mensuração de resultados nas políticas de desenvolvimento de pessoas.

A ferramenta permite explorar dados sobre movimentação de egressos, órgãos e entidades participantes, faixas etárias, gênero, raça/cor, competências técnicas e idiomas, ampliando a compreensão sobre o impacto do Programa e o perfil das lideranças formadas.

O novo formato consolida o *dashboard* como instrumento estratégico de gestão por evidências, ampliando a capacidade de análise e acompanhamento do Programa, reforçando o papel das lideranças públicas no fortalecimento das instituições do Estado.

A solução tecnológica é essencial para compreender o impacto do Lidera.Gov, tanto na formação de lideranças comprometidas com o serviço público quanto na promoção de políticas mais inclusivas e orientadas a resultados.

A partir de informações como gênero, faixa etária, distribuição geográfica e egressos em cargos de liderança, o MGI ratifica seu compromisso com a modernização contínua e ativa do Lidera.Gov, das políticas em gestão de pessoas e da valorização do papel fundamental das lideranças públicas.

O Painel de Dados do Lidera.Gov reúne informações sobre 291 egressos das cinco edições do Programa e revela o alcance nacional da iniciativa. A região Centro-Oeste concentra a maior parte dos participantes

(69%), seguida pelo Sudeste (17%) e Nordeste (7%), o que reflete a forte presença de órgãos federais sediados em Brasília e a expansão gradual para outras regiões.

Lidera.Gov em números

- 291 egressos nas cinco edições
- 74% ocupam cargos de liderança
- 52% mulheres | 27% pessoas negras | 7% PcD
- Idade média: 44 anos
- Mais de 3 mil inscrições desde 2019
- Investimento superior a R\$ 1,9 milhão

O recorte de gênero mostra equilíbrio entre mulheres (52%) e homens (48%), além de 27% de pessoas negras e 7% de pessoas com deficiência, evidenciando o compromisso do Programa com a diversidade, a paridade de gênero e a inclusão.

A idade média dos egressos é de 44 anos, revelando lideranças experientes e ativas em posições estratégicas. Atualmente, 74% deles ocupam cargos de liderança ou funções comissionadas, evidenciando o impacto do Programa na valorização de talentos e no fortalecimento das capacidades institucionais do Estado.

Os dados apontam movimentações significativas para níveis estratégicos de gestão, reforçando o papel do Programa na ampliação das oportunidades de ascensão profissional com base em mérito e competência.



Desde 2019, o Lidera.Gov já recebeu mais de 3 mil inscrições e registrou investimento superior a R\$ 1,9 milhão. Os números revelam o crescimento e a consolidação do Programa como política de Estado voltada ao desenvolvimento estratégico de servidores públicos.

A ferramenta também apresenta informações sobre formações acadêmicas mais recorrentes, como Direito, Administração, Ciências Contábeis e Gestão Pública, além de competências e idiomas dominados pelas lideranças, entre os quais se destacam inglês e espanhol. Um indicador de abertura à cooperação internacional e intercâmbio de práticas de gestão.

Os dados do Painel estão integrados a sistemas oficiais, como o SouGov.br (Currículo e Oportunidades) e o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), permitindo o cruzamento de informações e o fortalecimento de uma inteligência de gestão de pessoas mais precisa, eficiente e inclusiva.

Cada indicador do *dashboard* revela mais do que números: traduz trajetórias de ser-

vidores que cresceram, inovaram e transformaram sua atuação na administração pública. O conjunto de evidências mostra que investir em lideranças é investir no futuro da gestão pública brasileira: uma gestão que aprende, evolui e se reinventa com base em conhecimento, colaboração e propósito.

O Lidera.Gov é uma estratégia de Estado voltada à construção de uma cultura de liderança pública inovadora, colaborativa e humanizada. Com base em dados, resultados e diversidade, o Programa vem contribuindo para renovar o perfil das lideranças públicas, formando gestores capazes de inspirar equipes, inovar processos e implementar políticas públicas mais eficazes e centradas no cidadão.

O Lidera.Gov consolida, assim, um modelo de política de desenvolvimento: orientada por dados, ancorada na diversidade e movida pela convicção de que liderar é também servir e inspirar. Um Programa construído por um conjunto de importantes atores que unem esforços para mantê-lo e melhorá-lo, com base em dados e evidências, a cada nova edição.

10. Planejar, autorizar e prover: o concurso público como instrumento estruturante da força de trabalho na administração pública federal

Inédito

O concurso público constitui o principal mecanismo de ingresso de servidores na Administração Pública Federal e desempenha papel central na estruturação da força de trabalho estatal. Para além de sua função seletiva, o concurso público configura-se como um processo administrativo articulado a decisões de planejamento, autorização e provimento, que impactam diretamente a capacidade de atuação do Estado.

Nestes termos, o concurso público consolidou-se, no ordenamento jurídico brasileiro, como o principal instrumento de acesso aos cargos públicos, estando diretamente associado aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, pu-

blicidade e eficiência. Ao longo do processo de institucionalização do Estado brasileiro, o concurso público assumiu papel relevante na substituição de práticas patrimonialistas por critérios objetivos de seleção, alinhando-se ao modelo burocrático racional-legal.

A doutrina jurídica reconhece o concurso público como um processo administrativo,

dotado de fases, princípios próprios e sujeição ao controle interno e externo. No entanto, abordagens contemporâneas ampliam essa compreensão ao situar o concurso no interior dos sistemas de gestão de pessoas, destacando sua função estruturante na conformação da força

de trabalho estatal e na construção de capacidades institucionais.

O concurso público deixa de ser apenas um mecanismo de seleção e passa a ser instrumento estratégico de organização da força de trabalho e fortalecimento da capacidade do Estado.

No contexto atual da Administração Pública Federal, marcado por restrições fiscais, envelhecimento do quadro funcional e crescente complexidade das políticas públicas, o ingresso de servidores não pode ser analisado de forma isolada. Documentos institucionais recentes da Enap e SGP/MGI reforçam que o concurso público representa etapa estratégica para o sucesso de projetos de Estado voltados ao desenvolvimento nacional, demandando integração entre planejamento, seleção e desenvolvimento profissional.

Nesse sentido, refletir sobre o concurso público como instrumento estruturante da força de trabalho dialoga com os esforços de modernização da gestão de pessoas no âmbito federal. É, portanto, neste campo da gestão de pessoas que a APF tem incorporado, de forma progressiva, instrumentos de

planejamento e análise da força de trabalho, buscando alinhar o perfil dos servidores às estratégias institucionais e às prioridades governamentais.

Nesse contexto, o concurso público passa a ser compreendido não apenas como mecanismo jurídico de acesso, mas como subsistema estratégico da gestão de pessoas, já que diversos estudos indicam que a fragmentação entre planejamento, seleção, formação inicial e alocação pode comprometer a efetividade do provimento de pessoal. Quando essas etapas não dialogam entre si, o concurso tende a responder de forma reativa a déficits de pessoal, reduzindo seu potencial estruturante.

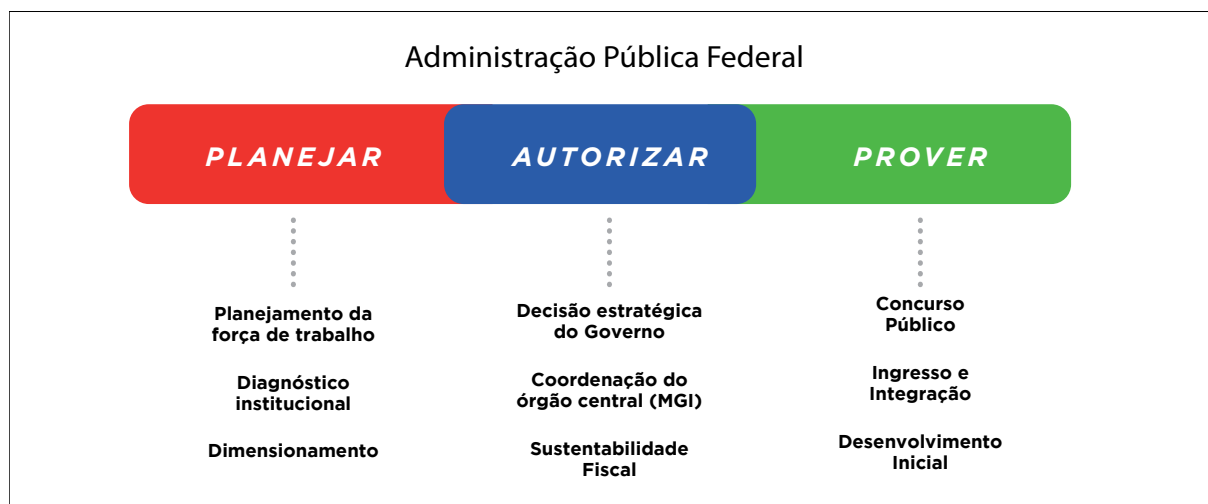
Por outro lado, ao ser integrado a uma lógica sistêmica de gestão de pessoas, o concurso público contribui para a profis-



sionalização do Estado, para a democratização do acesso aos cargos públicos e para a promoção de capacidades institucionais. Essa abordagem, sintetizada na tríade “pla-

nejar, autorizar e prover”, amplia a natureza e a função pública do concurso, posicionando-o como instrumento de governança e de fortalecimento da atuação estatal.

Figura 1. Ciclo estruturante do concurso público



Fonte: Elaboração própria.

Planejar: o diagnóstico da força de trabalho

O planejamento da força de trabalho constitui o ponto de partida do ciclo do concurso público e representa etapa fundamental para a organização da capacidade estatal. É nesse momento que órgãos e entidades da Administração Pública Federal analisam suas necessidades presentes e futuras de pessoal, considerando variáveis como vacâncias, aposentadorias, expansão ou reorientação de políticas públicas, transformações organizacionais e prioridades estratégicas.

A literatura especializada e os documentos institucionais convergem no entendimento de que o planejamento qualificado da força de trabalho contribui para conferir maior racionalidade ao provimento de pessoal, reduzindo a adoção de soluções pontuais ou reativas frente a déficits de servidores. Quando fundamentado em diagnósticos institucionais consistentes, o planejamento permite que o concurso público seja compreendido como resposta estratégica a necessidades previamente identificadas, e não apenas como mecanismo de recomposição quantitativa de quadros.

Nesse contexto, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) destaca-se como instrumento técnico relevante para qualificar o diagnóstico institucional. Ao possibilitar a análise da capacidade instalada, das cargas de trabalho, dos processos organizacionais e da demanda por serviços, o dimensionamento contribui para uma compreensão mais precisa das necessidades de pessoal, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. Trata-se de ferramenta amplamente reconhecida nas práticas contemporâneas de gestão pública, voltada a subsidiar decisões estratégicas relativas ao provimento e à alocação de servidores.

No âmbito da Administração Pública Federal, o DFT tem sido apresentado como referência metodológica para apoiar o planejamento de pessoal, fornecendo subsídios técnicos para a definição de quantitativos, perfis profissionais e prioridades de provimento. A adoção de metodologias estruturadas de dimensionamento favorece diagnósticos mais robustos e transparentes, ampliando a capacidade de análise das organizações e qualificando a formulação das demandas por concursos públicos.

Estudos recentes indicam que o dimensionamento, quando integrado a outras práticas de gestão de pessoas, pode contribuir para maior alinhamento entre ingresso, desenvolvimento e desempenho institucional, fortalecendo a articulação entre os subsistemas de gestão. Nesse sentido, o dimensionamento não se apresenta como fim em si mesmo, mas como instrumento de apoio à tomada

de decisão, inserido em uma lógica sistêmica de planejamento da força de trabalho.

Assim, ao incorporar o dimensionamento da força de trabalho como elemento estruturante da etapa de planejamento, o ciclo do concurso público ganha maior coerência interna. Planejar, nesse sentido, ultrapassa a identificação genérica de necessidades e passa a envolver a análise técnica da capacidade institucional, criando condições mais qualificadas para as decisões subsequentes de autorização e provimento, em consonância com as diretrizes contemporâneas da gestão de pessoas na Administração Pública Federal.

Autorizar: a decisão estratégica de provimento

A autorização para a realização de concursos públicos constitui etapa decisória central no ciclo de provimento da força de trabalho na Administração Pública Federal. Trata-se do momento em que as demandas formuladas pelos órgãos e entidades, previamente fundamentadas em diagnósticos institucionais e no planejamento da força de trabalho, são analisadas à luz das diretrizes governamentais, das restrições orçamentárias e das prioridades de política pública.

Sob essa perspectiva, a autorização não se limita a um ato administrativo formal, mas expressa uma decisão estratégica de governo acerca do fortalecimento da capacidade estatal. Ao deliberar sobre a abertura de concursos públicos, a Administração Pública define, de forma coordenada, os espaços institucionais que demandam recomposição ou ampliação de pessoal, considerando a

sustentabilidade fiscal e o alinhamento com os objetivos estratégicos do Estado.

A literatura jurídica reconhece que o concurso público, como processo administrativo, envolve múltiplos atos decisórios, entre os quais a autorização ocupa posição central. A atuação das instâncias centrais de gestão de pessoas é fundamental para assegurar juridicidade, isonomia e racionalidade ao processo de ingresso, especialmente diante da multiplicidade de demandas apresentadas pelos órgãos da Administração Pública.

Nesse sentido, o papel do órgão central do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC) da Administração Federal revela-se essencial para promover a coordenação do provimento de pessoal, harmonizando demandas setoriais com as diretrizes gerais de governo. Tal atuação contribui para a padronização de procedimentos, para a observância dos princípios constitucionais do ingresso no serviço público e para a consolidação de uma visão sistêmica da força de trabalho.

A articulação entre planejamento — apoiado em diagnósticos e no dimensionamento da força de trabalho — e autorização favorece maior previsibilidade e coerência no provimento de pessoal. Quando as decisões de autorização dialogam com análises técnicas previamente realizadas, o concurso público tende a assumir caráter mais estruturante, reduzindo a adoção de soluções fragmentadas ou emergenciais e fortalecendo a governança do sistema de gestão de pessoa.

Assim, a etapa de autorização consolida-se como elo estratégico entre o planejamento institucional e o provimento efetivo,

reafirmando o concurso público como instrumento de política pública voltado à organização da força de trabalho e ao fortalecimento da Administração Pública Federal.

Prover: do concurso ao ingresso do servidor

A etapa de provimento representa a materialização das decisões construídas nas fases de planejamento e autorização, culminando no ingresso efetivo de novos servidores na Administração Pública Federal. Embora frequentemente associada à realização do concurso público, essa fase compreende um conjunto mais amplo e articulado de atos administrativos, que incluem a homologação do certame, a nomeação, a posse, o exercício e a inserção do servidor na estrutura organizacional.

Sob a ótica da gestão estratégica de pessoas, o provimento não se esgota no ato formal de ingresso. Trata-se de etapa fundamental para a consolidação das capacidades institucionais previamente identificadas no planejamento da força de trabalho, na medida em que conecta a seleção de candidatos ao desempenho efetivo das funções públicas. Estudos indicam que a efetividade do concurso público depende da coerência entre o perfil selecionado, as necessidades institucionais diagnosticadas e as condições organizacionais oferecidas no momento do ingresso.

A literatura jurídica reconhece o concurso público como um processo administrativo complexo e encadeado, no qual o provimento constitui momento decisivo de con-

cretização das escolhas realizadas ao longo do certame. A observância da continuidade lógica entre as etapas do concurso reforça a segurança jurídica, a previsibilidade e a isonomia no ingresso no serviço público, elementos essenciais à legitimidade do provimento.

No contexto da Administração Pública Federal, o provimento assume especial relevância diante de desafios recorrentes, como a defasagem temporal entre autorização e nomeação, a gestão de cadastros de reserva e a necessidade de compatibilizar o ingresso de novos servidores com as capacidades institucionais existentes. Documentos orientadores ressaltam que o ingresso deve estar associado a estratégias de acolhimento, integração e desenvolvimento inicial, de modo a potencializar os resultados do provimento tanto para a organização quanto para a política pública executada.

Além disso, o provimento articula-se com outros subsistemas da gestão de pessoas, como a formação inicial, o estágio probatório, a avaliação de desempenho e as ações de desenvolvimento profissional. Essa integração reforça a compreensão do ingresso como parte de um processo contínuo de qualificação da força de trabalho estatal, superando a visão do concurso como evento isolado e meramente burocrático.

Sob a perspectiva das políticas públicas, o provimento de cargos públicos configura instrumento relevante de concretização das escolhas estatais, na medida em que a no-

meação de servidores impacta diretamente a capacidade do Estado de implementar direitos e prestar serviços à sociedade. Nesse sentido, o ingresso de novos servidores deve ser compreendido como etapa estratégica de execução das políticas públicas, especialmente em áreas sensíveis e finalísticas da Administração.

Assim, ao compreender o provimento como etapa estruturante do ciclo do concurso público, amplia-se sua função para além da recomposição de quadros. O provimento passa a ser entendido como momento estratégico de consolidação das decisões realizadas nas fases de planejamento e autorização, reafirmando o concurso público como instrumento de política pública voltado à organização da força de trabalho e ao fortalecimento da Administração Pública Federal.

Em suma, quando analisado para além de sua dimensão seletiva, o instituto do concurso público evidencia-se como processo estruturante, articulado a decisões de planejamento, autorização e provimento, que impactam diretamente a capacidade de atuação do Estado. Ao considerar o concurso público a partir de seu ciclo estruturante — planejar, autorizar e prover — o artigo contribui para o debate sobre a modernização da gestão de pessoas na Administração Pública Federal, reafirmando a importância de uma abordagem integrada e sistêmica do ingresso de servidores como elemento essencial para o fortalecimento da capacidade institucional do Estado.

11. Ações afirmativas e o futuro da administração pública brasileira

Publicado em 18/11/2025 

A Lei de Cotas nos concursos públicos federais tem promovido uma transformação profunda e duradoura na composição dos quadros funcionais da Administração Pública brasileira. Até 2014, apenas algumas dezenas de entes subnacionais haviam implementado ações afirmativas raciais em seus concursos. Foi a partir do fomento dado pela promulgação da lei federal que diversos Estados e Municípios passaram a aprovar legislações semelhantes, instituindo a reserva de vagas, ampliando o acesso de pessoas negras aos cargos efetivos do serviço público. Melhores oportunidades no mercado de trabalho são uma demanda histórica da luta antirracista no Brasil, que encontrou nessa legislação parte das respostas que buscava.

No plano federal, os primeiros dez anos de vigência da lei resultaram em avanços concretos, mesmo diante de limitações re-

levantes. O número reduzido de concursos entre 2014 e 2023, somado às dificuldades na aplicação da política — especialmente quanto ao fracionamento de vagas na carreira do magistério superior — restringiu parte do seu alcance. Ainda assim, os efeitos foram

expressivos. A carreira diplomática, por exemplo, passou a contar, de forma consistente, com a aprovação de pessoas negras a partir da articulação entre a Lei de Cotas e o Programa de Ação Afirmativa do Instituto Rio Branco, um avanço importante para uma das carreiras mais

As ações afirmativas no serviço público não são apenas uma política de inclusão, mas um instrumento essencial para tornar o Estado mais representativo, legítimo e democrático.

elitizadas do país.

A renovação da lei, ocorrida em 2025, marca um novo e promissor capítulo. O texto atualizado ampliou os grupos beneficiários, incluindo indígenas e quilombolas; coletivos que historicamente compartilham a luta por direitos. Também elevou o percentual de reserva de vagas para 30% e incorporou

dispositivos para prevenir o fracionamento, fortalecendo a segurança jurídica da política.

Outro aspecto central do novo momento é sua articulação com os Concursos Públicos Nacionais Unificados. Em 2024, mais de 6 mil vagas foram ofertadas com reserva de 20%, representando o maior ingresso de pessoas negras em um único certame na história da Administração Pública Federal. Em 2025, com a renovação da lei, são 30% de vagas reservadas de um total que ultrapassa 3 mil oportunidades, distribuídas entre distintas carreiras e localidades do país. A edição de 2025 ainda traz outra inovação relevante: a adoção de uma ação afirmativa voltada ao equilíbrio de gênero, que busca equiparar a presença de mulheres nas etapas subsequentes do concurso, especialmente em carreiras historicamente masculinas. Essa medida amplia as chances de aprovação de mulheres e reconhece que a equidade de gênero também deve ser um princípio estruturante no acesso ao serviço público.


Avanços recentes das ações afirmativas

- Ampliação da reserva de vagas para 30% (2025)
- Inclusão de indígenas e quilombolas
- Maior ingresso de pessoas negras em concursos federais
- Integração com o CPNU
- Introdução de ações para equidade de gêneros



A combinação entre cotas raciais, inclusão de novos grupos étnicos e a preocupação com a igualdade de gênero tem o potencial de promover mudanças institucionais estruturais em uma escala inédita. A presença de diferentes sujeitos nos espaços de decisão é condição fundamental para que o Estado seja verdadeiramente representativo, capaz de escutar a sociedade em sua pluralidade e formular respostas efetivas às suas demandas. As ações afirmativas no serviço público, portanto, para além de uma medida de justiça, são um imperativo democrático. Garantir que o Estado atue de forma mais justa, eficiente e inovadora na formulação e implementação de políticas públicas passa, necessariamente, por assegurar a presença e a voz dos grupos historicamente excluídos nos processos de tomada decisão.

12. Nova lei de cotas nos concursos: um processo construído a muitas mãos para a promoção da igualdade étnico-racial no Brasil

Publicado em [21/11/2025](#) 

1983 foi a primeira vez que se falou em ações afirmativas como uma medida para promover a isonomia social da população negra. A ideia veio por meio de um projeto de lei apresentado pelo então deputado federal Abdias Nascimento. Até aquele momento, a ideia era impensável. Desde lá, a proposta foi adensada nos espaços do movimento social negro. Mas somente ganhou implementação efetiva e apareceu com força no debate público com a implantação do sistema de cotas pela Universidade do Rio de Janeiro (UERJ) em 2003.

Naquele início, a ideia foi discutida com voracidade no meio acadêmico, na grande mídia, no judiciário e na burocracia o que reverberou na sociedade de uma forma em geral. A proposta que parecia ser inaceitável no início da década dos anos 2000, mobilizando torcidas frente ao julgamento no Supremo Tribunal Federal sobre a constitucionalidade das cotas raciais nas universidades e nos

concursos públicos, hoje, tem apoio da ampla maioria da população brasileira. Ou seja, a ideia ganhou aceitabilidade.

Ainda que se tenha o apoio da opinião pública, isso não significou ausência de articulação política e de negociação para manter e garantir direitos conquistados. A primeira lei de cotas em concursos públicos, Lei 12.990/2014, ao reservar vagas para pessoas negras em concursos, materializou a histórica reivindicação dos movimentos sociais e deu um passo importante na ampliação da representatividade do serviço público. Onze anos depois, a Lei 15.142/2025, renova a conquista coletiva em direção a um Estado que tenha a cara do povo brasileiro.

Apesar de ter garantido um patamar mínimo de ingresso de servidores pretos e pardos, a Primeira Lei de Cotas em concursos públicos teve seus resultados limitados por questionamentos judiciais, problemas de implementação e baixo número de con-

tos realizados. Entre 2014 e 2023, pouco mais de 6 mil pessoas negras entraram na administração federal por meio de cotas, número insuficiente para alterar a composição racial dos quadros de pessoal da burocracia brasileira do governo federal.

Para garantir a continuidade e aumentar a efetividade da ação afirmativa, o governo iniciou, em março de 2023, uma ampla revisão de seus normativos. Esse processo, que uniu análise técnica e participação social, culminou na Lei 15.142/2025, que prorroga e aprimora a política de reserva de vagas em concursos públicos.

Durante o processo de aprovação da Nova Lei de Cotas se revisitou os mesmos argumentos do início da década de 2000, parecia que se movia uma janela em direção contrária à ideia que se entendia consolidada. Mas houve uma capacidade de persuasão construída por gestores públicos, acadêmicos, movimentos sociais e parlamentares. A Nova Lei de Cotas em concursos públicos reflete o trabalho conjunto de indivíduos e organizações comprometidos com a correção de distorções históricas e a inclusão de pessoas negras, indígenas e quilombolas no serviço público.

A primeira etapa se deu no Grupo de Trabalho que reuniu órgãos federais, universidades, especialistas e entidades da sociedade civil. A partir do exame de seleções realizadas

entre 2014 e 2022, foram identificados desafios práticos à execução da política, boas práticas de operacionalização da reserva de vagas e soluções que poderiam trazer maior segurança à aplicação da legislação. O grupo analisou também decisões do Supremo Tribunal Federal, recomendações da Controladoria-Geral da União, contribuições da Comissão de Juristas da Câmara sobre racismo estrutural, estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e da Escola Nacional de Administração Pública.

Como resultado, foi elaborado anteprojeto de lei que incluiu medidas como a ampliação do percentual de cotas de 20% para 30%, a inclusão de indígenas e quilombolas entre os beneficiários da política, a previsão de regras para evitar o fracionamento de vagas e o fortalecimento dos mecanismos de monitoramento e avaliação da

A Nova Lei de Cotas em concursos públicos reflete o trabalho conjunto de indivíduos e organizações comprometidos com a correção de distorções históricas e a inclusão de pessoas negras, indígenas e quilombolas no serviço público.

ação afirmativa.

Em junho de 2023, a proposta foi apresentada e discutida em plenária com movimentos negros. Em seguida, o documento passou pelo crivo do Grupo de Trabalho responsável pelo Programa Federal de Ações Afirmativas.

No Congresso Nacional, onde o texto foi incorporado ao PL 1.958/2021, o debate se ampliou ainda mais: audiências públicas no Senado e na Câmara contaram com a presença de representantes da sociedade civil,



do Ministério Público Federal e da academia. Nas duas Casas, a articulação dos movimentos sociais foi essencial para o avanço e aprovação do projeto.

A regulamentação que acompanha a Lei 15.142/2025 nasce do mesmo espírito colaborativo. O Decreto 12.536/2025 e a Instrução Normativa Conjunta MGI/MIR/MPI 261/2025 foram redigidos em diálogo constante com especialistas e entidades, paralelamente à tramitação do projeto. Com isso, buscou-se garantir que os avanços aprovados no Legislativo se convertessem rapidamente em

práticas efetivas e seguras para as pessoas candidatas e para a administração pública.

Após mais de 40 anos em que a ideia foi lançada e aceita, a nova legislação sobre cotas em concursos públicos reafirma o compromisso da sociedade brasileira com a promoção da igualdade étnico-racial, a transformação do Estado e o fortalecimento da democracia. Seu processo de formulação - cuidadoso, técnico e participativo - pode servir de referência para outras agendas que busquem enfrentar as desigualdades estruturais no Brasil em busca do progresso social.

13. Contratação temporária de pessoal no serviço público federal: avanços em transparência e governança

Inédito

Desde 2023, o Governo Federal iniciou um movimento estruturado de recuperação e fortalecimento das capacidades institucionais do Estado, reconhecendo que a qualificação e o adequado provimento de pessoal no setor público constituem elementos essenciais para a efetividade das políticas públicas.

A oferta de serviços públicos de maior qualidade à população exige uma gestão estratégica da força de trabalho, orientada por planejamento e alinhada às prioridades governamentais. Regida pela Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a contratação temporária se apresenta como um instrumento flexível para enfrentar situações excepcionais que exigem do Estado Brasileiro atuação célere, urgente, pontual e por período determinado.

Essas situações podem abranger desde projetos estratégicos a demandas emergenciais e sazonais de relevante interesse público. Nesses casos, a contratação temporária de pessoal apresenta-se como um instrumento essencial e estratégico da gestão pública no Brasil, permitindo que a administração pública atenda às reais necessidades temporárias e de caráter excepcional, sem a rigidez própria do ingresso no serviço público por meio de concurso público tradicional.

Ao mesmo tempo, em uma sociedade cada vez mais atenta à transparência e à prestação de contas, torna-se imperativo que esse tipo de contratação seja conduzido com clareza, fundamentação técnica consistente, ampla publicidade e disponibilização de informações e dados acessíveis ao

A contratação temporária se apresenta como um instrumento flexível para enfrentar situações excepcionais que exigem do Estado Brasileiro atuação célere, urgente, pontual e por período determinado.

cidadão. Quando devidamente justificada, executada e acompanhada por mecanismos de prestação de contas, a contratação temporária contribui para a continuidade das políticas públicas.

Para compreender melhor quando é aplicável a contratação temporária em relação ao provimento de cargos efetivos, vejamos algumas diferenças entre os dois instrumentos de fortalecimento institucional:

Tabela 1. Provimento Efetivo X Contratação Temporária: o que muda e quando cada modelo se aplica.

	CONCURSO PÚBLICO -Lei nº 8.112/1990-	CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA -Lei nº 8.745/1993-
Fundamento Legal	<ul style="list-style-type: none"> • art. 37, inciso II, III, IV, da Constituição Federal de 1988. • Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. • Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. • Instrução Normativa nº 02, de 27 de agosto de 2019, com alterações promovidas pela Instrução Normativa Conjunta MGI/MPO nº 64, de 21 de fevereiro de 2025. • demais legislações aplicáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • art. 37, inciso IX, da Constituição Federal de 1988. • Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que estabelece taxativamente as hipóteses legais, estabelece os prazos e as condições para celebração dos contratos por tempo determinado. • Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. • Decreto nº 10.728, de 23 de junho de 2021. • Instrução Normativa nº 01, de 27 de agosto de 2019, com alterações promovidas pela Instrução Normativa SEDGG/ME nº 18, de 4 de abril de 2022. • demais legislações aplicáveis.
Definição	<ul style="list-style-type: none"> • Provimento de cargos efetivos do Poder Executivo Federal, • Caráter de permanência e estabilidade ao serviço público federal, • Reconstrução da capacidade permanente do Estado e no fortalecimento institucional de longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Admissão de pessoal para o exercício de função pública, estritamente para atender uma situação temporária e de excepcional interesse público. • Contrato Administrativo por Tempo Determinado, • Prazo determinado de contratação, • Processo Seletivo Simplificado (PSS), instrumento procedimental para a seleção de pessoas a serem contratadas.
Finalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Suprir necessidades contínuas e estruturais do Estado, garantindo a continuidade das políticas públicas e o fortalecimento institucional a longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a uma necessidade que não justifica a criação de um cargo efetivo permanente devido ao seu caráter passageiro ou urgente.
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades permanentes e estruturais do estado previstas na estrutura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a situações temporárias e de excepcional interesse público.

	CONCURSO PÚBLICO -Lei nº 8.112/1990-	CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA -Lei nº 8.745/1993-
Vínculo	A pessoa aprovada em concurso público assume um cargo público efetivo sob regime estatutário (Lei 8.112/90), integrando o quadro permanente do órgão ou da entidade.	A pessoa selecionada por processo seletivo simplificado firma contrato administrativo com a Administração Pública para exercer função pública temporária temporário por prazo determinado.
Prazo	Indeterminado.	Determinado, conforme previsão legal.
Estabilidade	Adquirida após aprovação em Estágio Probatório.	Não há estabilidade.
Forma de Seleção	Concurso público com provas ou provas e títulos.	Processo Seletivo Simplificado (PSS).
Informações Relevantes	<p>Utilizado para provimentos originários, adicionais ou excepcionais de vagas autorizadas para concursos públicos unificados ou independentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prazo Anual: Planejamento anual com solicitação ao MGI impreterivelmente até o dia 31 de maio de cada ano. • Compatibilização com o Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) • Condições para a Realização: <ul style="list-style-type: none"> • Observância das prioridades do serviço público federal; • Cumprimento das normas legais e regulamentares vigentes; • Existência de dotação orçamentária prévia e suficiente. 	<p>A realização de contratação temporária depende de autorização prévia emitida por duas autoridades: Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado e Ministra de Estado da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Para ser autorizada, a demanda deve demonstrar claramente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excepcional interesse público: A situação deve ser indispensável e urgente para a Administração. • Necessidade Transitória: A situação que motiva a contratação deve ter prazo de início e fim bem definidos, não podendo ser uma demanda perene do órgão. <p>Enquadram-se os seguintes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EMERGÊNCIAS: Calamidade pública, emergências em saúde pública (como surtos endêmicos) e emergências ambientais. • EDUCAÇÃO: Admissão de professor substituto, visitante ou pesquisador estrangeiro. • ATIVIDADES TÉCNICAS: Atividades especializadas para a implantação de novos órgãos, novas atribuições, aumento transitório de volume de trabalho, ou projetos de tecnologia da informação e revisão de processos. • SAÚDE E INDÍGENAS: Assistência à saúde em comunidades indígenas e apoio a ações etnoambientais. • ACORDOS INTERNACIONAIS: Projetos de Cooperação com prazo determinado.

CONCURSO PÚBLICO -Lei nº 8.112/1990-		CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA -Lei nº 8.745/1993-
Planejamento de Gestão de Pessoas	Medida permanente de reestruturação do quadro funcional.	Medida de exceção, pontual e de resposta rápida a situação temporária e urgente do Estado.
Impacto Institucional	Fortalecimento e consolidação das capacidades permanentes do Estado.	Resposta institucional imediata diante de circunstância temporária e excepcional.
Monitoramento e transparência	Editais públicos, regras amplamente divulgadas e controle formal rígido.	Exige publicidade da justificativa, do processo seletivo e do contrato, com observância da transparência ativa.

Deste modo, é importante frisar: contratação temporária não é concurso público; não é provimento para cargo efetivo; não gera vínculo permanente e nem estabilidade; e não é para exercer atividades contínuas ou permanentes da administração pública.

Portanto, as normas evidenciam que o provimento efetivo fortalece a estrutura permanente do Estado, enquanto a contratação temporária é um instrumento excepcional, utilizado quando há urgência e necessidade

temporária específica, com duração limitada e justificativa formal, como em situações de calamidade, emergências de saúde ou demandas específicas que não podem ser atendidas com o quadro regular de servidores.

Em suma, a contratação temporária não se destina a suprir carência permanente de pessoal, sob pena de desvirtuamento aos princípios constitucionais do regime estatutário.

Quando usar contratação temporária

A contratação temporária não substitui o concurso público. Ela responde a situações excepcionais.

Seu uso adequado exige três condições essenciais:

- urgência comprovada
- necessidade transitória
- justificativa técnica consistente

Quando esses elementos estão presentes, o instrumento amplia a capacidade de resposta do Estado, sem comprometer sua estrutura permanente.

Mas quando bem fundamentada e alinhada às políticas públicas, a contratação temporária reforça a gestão responsiva do Estado. Dentro desse contexto, merece des-

taque a experiência do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), que realizou a contratação de 31 pessoas de diversas formações. A iniciativa teve como

finalidade reforçar a capacidade técnica do IPHAN diante do aumento das atividades relacionadas ao Licenciamento Ambiental em âmbito federal, especialmente em virtude das obras vinculadas ao Novo Programa de Aceleração do Crescimento (Novo PAC) de todo o Governo Federal, envolvendo projetos de infraestrutura com potencial impacto sobre bens culturais, sítios arqueológicos e outros elementos do patrimônio cultural brasileiro.

Nesse contexto, há situações em que surge a necessidade de **atividades temporárias de interesse público**, como quando são exigidas **técnicas especializadas** para a criação de novos órgãos, para a ampliação das atribuições de estruturas já existentes ou ainda em momentos de **aumento temporário da demanda de trabalho**. Esses casos ocorrem quando a equipe permanente não consegue absorver o volume adicional de tarefas por meios administrativos comuns, conforme previsto no art. 2º, inciso VI, alínea i, da Lei nº 8.745/1993.

Outro caso relevante é a do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que contratou, por tempo determinado 9.590 pessoas. A atuação dos temporários assegurou a operacionalização de pesquisas de natureza estatística e geocientífica do IBGE, viabilizando a realização de um amplo conjunto de informações essenciais à análise, ao monitoramento e à avaliação da conjuntura socioeconômica, demográfica e ambiental do país, temas de reconhecido interesse governamental e social.

Em outro contexto excepcional, o Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) oportunizou a contratação de pessoas para reforçar o atendimento no Rio Grande do Sul, em razão do estado de calamidade pública provocado por eventos climáticos severos que causaram graves danos à população e a infraestrutura local. Entre outras ações, esse reforço foi fundamental para proporcionar mais agilidade nas análises dos processos de apoio financeiro destinado às famílias desalojadas ou desabrigadas nos Municípios afetados.

Os casos apresentados evidenciam como a contratação temporária pode desempenhar um papel estratégico no reforço emergencial da força de trabalho, viabilizando a organização de equipes técnicas para apoiar órgãos públicos na execução de políticas em contextos relevantes e emergenciais, assegurando que ações do Estado cheguem com rapidez à população. Em situações excepcionais, a capacidade de mobilizar pessoas qualificadas em tempo oportuno torna-se elemento central da governança pública e da efetividade das ações governamentais.

Transparência, planejamento e controle são os pilares que garantem legitimidade e confiança nesse modelo de contratação.

Desta maneira, sob a ótica da governança pública, a contratação temporária de pessoal deve ser compreendida como um processo integrado, que se inicia muito antes do processo seletivo simplificado, sendo necessário levantar dados e evidências que demonstrem a real necessidade de reforço da força de trabalho, passa pela realização de justificativas técnicas fundamentadas e exige objetividade, clareza e conexão direta com a situação excepcional, e com o impacto operacional negativo nas políticas públicas do governo federal. Além disso, a medida exige do Ministro de Estado ao qual esteja vinculado o órgão ou entidade demandante, a avaliação da situação fática de excepcional interesse público, e a pertinência da medida, em conformidade com os objetivos constitucionais e institucionais. Requer ainda, análise técnica prévia do órgão central do Sipec.

Uma vez autorizada a contratação, o órgão ou entidade responsável deve executar o plano de trabalho proposto, assegurando que as atividades desenvolvidas correspondam à necessidade que fundamentou a contratação e, em especial, exige o monitoramento do cumprimento do plano de trabalho estruturado e estabelecido no momento da contratação. É nesse ciclo – diagnóstico, análise, autorização, execução e monitoramento – que a contratação temporária se alinha às boas práticas de governança e assegura transparência e responsabilidade na utilização dos recursos públicos. Desta maneira, a contratação temporária de pessoas no Governo Federal se mostra como um instrumento relevante para ampliar capacida-

des institucionais em contextos específicos, urgentes e delimitados no tempo.

Nesse contexto, ganha destaque a atuação das unidades de gestão de pessoas do Poder Executivo Federal, em especial o órgão central do Sipec, que exerce papel estruturante, pois atua de forma estratégica na formulação de políticas, diretrizes e normas relacionadas à contratação por tempo determinado de pessoal, orienta tecnicamente os órgãos e entidades demandantes, implementa inovações nos processos de ingresso de novas pessoas contratadas e acompanha a execução dos planos de trabalho associados à cada contratação autorizada.

Um dos avanços mais relevantes está no fortalecimento da transparência ativa. As informações sobre autorizações, quantitativos, justificativas e acompanhamento das contratações são divulgadas de forma sistemática, conforme a Lei de Acesso à Informação (LAI) - Lei nº 12.527/2011 - assegurando publicidade e acesso amplo aos dados.

Para isso, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos mantém, em seu portal institucional: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/concursos-publicos-e-provimento-de-pessoal/contratacao-temporaria>, uma seção específica dedicada às contratações temporárias, com publicação de normativos, orientações técnicas, documentos necessários para o início do certame, incluindo um painel de visualização de dados e indicadores, que possibilita análise e comparação da atuação governamental ao longo dos anos.

Portanto, a contratação temporária de pessoal, quando corretamente utilizada, representa instrumento legítimo, eficiente e constitucional da gestão pública federal. Essa medida permite que o governo reforce equipes por um período determinado para atender necessidades específicas, como a execução de um novo projeto, uma emergência ambiental, uma crise na saúde pública etc. Para que funcione de forma eficaz, seu uso responsável depende de planejamento adequado, rigor jurídico, governança institucional e, sobretudo, de transparência ativa

no processo de contratação, desde a autorização até a execução contratual.

Ao dar publicidade às informações, justificar tecnicamente as decisões e permitir o acompanhamento contínuo das contratações, a Administração Pública fortalece a *accountability*, reduz riscos institucionais e amplia a confiança da sociedade na atuação do Estado. Mais do que uma obrigação legal, a transparência se apresenta como elemento estruturante de uma governança de gestão de pessoas inovadora, orientada a resultados e que agrega valor real para quem mais importa: o cidadão.



14. Ingresso automatizado: revisitando práticas e simplificando procedimentos para uma gestão de pessoas estratégica

Inédito

A administração pública desempenha suas tarefas por meio de agentes públicos, o grupo de pessoas que, sob diversas denominações, exercem função pública, entre os quais há o servidor, que mantém vínculo laboral permanente com a Administração.

O início da carreira do servidor público se dá com a posse em um cargo para o qual fora, por norma, aprovado em concurso, a partir dos princípios estabelecidos pela Constituição Federal, notadamente, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Ao passo em que o processo de seleção pública de servidores busca o perfil técnico que melhor atenda às demandas, legitima a ocupação da vaga pela pessoa aprovada no certame, gerando, para ela, um verdadeiro

direito à ocupação da vaga. Porém, na prática, como se dá o exercício desse direito? E como a burocracia processou, desde o advento da Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990, a relação entre a pessoa nomeada e a posse no respectivo cargo público?

A simplificação do ingresso no serviço público exige mais do que tecnologia — requer revisão de práticas, interpretação normativa e visão sistêmica do ciclo laboral.

Desde o início do milênio, o país vive um período voltado, em âmbito administrativo, para a simplificação normativa e transformação digital de processos administrativos. Esse momento histórico vem dialogando com práticas

burocráticas consolidadas no tempo, e o *ingresso automatizado no serviço público*, inicialmente inaugurado como ferramenta para a posse dos servidores oriundos do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), como não poderia deixar de ser, se insere nesse diálogo.

O CPNU foi idealizado como um projeto voltado para o atendimento de algumas demandas da Administração, notadamente:

- i) A recomposição do corpo funcional dos diversos órgãos da administração pública, em um cenário de escassez de força de trabalho, devido à falta de autorizações de concursos por muitos anos seguidos;
- ii) A racionalização e otimização de recursos públicos (financeiros, humanos, estruturais) na realização de certames;
- iii) A democratização do acesso ao serviço público com a distribuição dos locais de prova por todo o país e o aproveitamento de uma só inscrição para a seleção de vagas em diversos cargos; e
- iv) A constituição de um quadro de servidores e servidoras representativos dos diversos grupos populacionais, assegurando os direitos de participação de todos, em ampla concorrência e nas reservas para pessoas negras, indígenas e com deficiência.

Para fazer frente às demandas apresentadas, não bastava somente estruturar o certame, embora esse já fosse um desafio de proporções monumentais, dada a dimensão do CPNU. Era necessário pensar, tanto nas etapas preliminares, atinentes à autorização das vagas que seriam objeto do certame, quanto nas etapas que se seguiriam à publicação dos resultados, culminando com a posse e respectiva entrada em exercício.

Buscou-se uma abordagem mais sistêmica do processo, deixando de ver o concurso de forma isolada e como fim em si mesmo,

para partir de um planejamento da força de trabalho que procurou delinear que perfis se queria selecionar e em que bases a seleção deveria ocorrer. Por esse caminho, se chegaria ao segundo estágio do ciclo laboral, com a recepção e alocação das pessoas e a concretização dos objetivos da seleção. Por esse ponto de vista mais sistêmico, se observa que as ações não podem e não devem ser isoladas, visto que as decisões tomadas na preparação de um concurso se refletem nos momentos seguintes, afetando a ambientação, o desempenho e o desenvolvimento dos servidores.

Esse contexto exigiu uma atuação mais próxima da SGP junto aos órgãos, entendendo as necessidades e providenciando os meios possíveis para assegurar que todo o processo fosse realizado. O diagnóstico realizado a partir das interações com os órgãos e entidades participantes do CPNU mostrou que as dificuldades seriam enormes, se fossem mantidos os procedimentos administrativos de posse nos moldes adotados até então.

As rotinas convencionais demandavam um esforço grande por parte das equipes com atendimentos, recepção e organização de documentos, devolutivas, digitalização e instrução de processos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Com isso, a análise propriamente dita e a tomada de decisão poderiam ficar prejudicadas pelo alto tempo investido em rotinas operacionais. Para as pessoas aprovadas nas cidades do interior dos estados, esse modelo também não seria o melhor, principalmente por causa dos deslocamentos necessários para entregar

documentos. Vale lembrar que a interiorização da aplicação das provas teve justamente

o objetivo de favorecer a participação de candidatos fora dos grandes centros.

Por que transformar o processo de ingresso?

O modelo tradicional de posse exigia alto esforço operacional, deslocamentos e etapas burocráticas que pouco agregavam valor à análise técnica.

A digitalização do ingresso não é apenas ganho de eficiência — é uma mudança de lógica: menos foco em rotinas operacionais, mais foco em decisões qualificadas e gestão estratégica de pessoas.

Ficou evidente que a mentalidade inovadora que direcionou para a organização do certame unificado precisava ser estendida às etapas seguintes, com propostas que contribuíssem para um processo de investidura seguro do ponto de vista legal, mas que também fosse amparado por recursos tecnológicos que o tornassem mais simples para todas as partes.

Assim sendo, o *ingresso automatizado* dos novos servidores, para além de atender à demanda específica observada no CPNU, foi uma solução que, desde o início, contou com robusta fundamentação técnica. Ocorre que, a despeito dessa robustez técnica a sustentar a proposta tecnológica, o ingresso automatizado sofreu resistências, fundadas, em resumo, na ideia de que, a partir de então, a posse passaria a ser ato exclusivo da pessoa nomeada, ou seja, não mais submetido à validação da autoridade pública.

Este cenário sinaliza o desafio para implementar o ingresso automatizado, e como ele se revela fruto do processo contínuo de modernização da administração pública.

Neste contexto complexo, a Secretaria de Gestão de Pessoas, como órgão central do Sistema Integrado de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), vem investindo na digitalização de processos e procedimentos, em linha com o desenvolvimento tecnológico e as necessidades de se destinar a força de trabalho disponível para atividades mais estratégicas e complexas.

Com a ferramenta informatizada, as unidades de gestão de pessoas enviam as informações para os convocados por meio da funcionalidade de requerimento, após publicarem a nomeação no Diário Oficial da União. Assim fica aberto o prazo de trinta dias para a pessoa convocada enviar os documentos que serão analisados, receber orientação a respeito de eventuais correções ou complementações e assinar o termo de posse, tudo isso sem a necessidade de deslocamento para o órgão.

O novo módulo do Sigepe se revelou verdadeira solução para muitos órgãos que poderiam ter dificuldades para realizar o processo da forma tradicional, tanto por causa do volume de ingressantes, quanto pelo número

reduzido das equipes. Em alguns casos, as unidades de gestão de pessoas nunca haviam realizado esse processo, pois o último concurso realizado foi aquele em que seus componentes haviam ingressado. Está-se falando em órgãos e entidades que não tinham ingresso de pessoas há 10 anos ou mais.

Isto posto, a assinatura do termo de posse, tal qual vinha sendo praticada até então, era realizada pelo novo servidor e pela autoridade máxima do órgão. Isso demandava, muitas vezes, a conciliação de agendas, numa concepção de que a validade do documento e do ato, em si, dependeriam dessa assinatura pela autoridade e pelo novo ingressante na mesma data.

Se, por um lado, o contexto desafiador do CPNU levou a SGP a refletir sobre melhorias no processo de ingresso, por outro, as adaptações realizadas no período da pandemia de Covid-19 indicavam um caminho possível de ser aperfeiçoado. Naquela época, o órgão central do Sipec já havia se manifestado sobre a possibilidade de realizar procedimentos remotamente, contudo, fazendo a instrução de processo no SEI.

Mais do que digitalizar etapas, o ingresso automatizado exigiu revisar interpretações jurídicas consolidadas e questionar práticas historicamente naturalizadas.

Nesse contexto, surge o questionamento sobre a assinatura do termo de posse pela autoridade máxima do órgão, que deveria ocorrer na mesma data da assinatura da pessoa empossada. Foi uma prática que se consolidou sob a ótica de que o gestor daria posse ao servidor, em uma interpretação da legislação que poderia ser considerada ampliada, ou além da literalidade do texto, segundo a qual a validade do ato contaria a partir da data em que fosse assinado pela autoridade e, não, pela pessoa investida no cargo.

Tornou-se imprescindível repensar as práticas adotadas até então, em busca de uma solução segura, aderente à legislação, sustentável e simples. Mais uma vez, a *pequena fábrica de inovações incrementais do CPNU* entrou em ação para forjar mudanças de paradigma, não somente sob o aspecto tecnológico, mas também pela interpretação da norma legal e da revisão de um processo que se tornou mais simples e ágil para os órgãos e para a pessoa ingressante, gerando grande valor para ambas as partes.

Enquanto o sistema informatizado foi desenvolvido para tornar o processo totalmente digital, reduzindo o tempo dispendido, assim como os custos com cópias de documentos e deslocamentos, abriu-se uma oportunidade para repensar e rever a interpretação das regras sobre a assinatura do termo de posse. Essa revisão considerou o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 e os artigos 6º, 7º, 8º, 13 e 15 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que contém as regras sobre provimento de cargos.



O artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que estabelece os princípios da administração pública (BRASIL, 1988, art. 37) define que a investidura em cargos públicos depende de aprovação prévia em concurso público. Segundo a Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990, art. 6º, 7º), a investidura ocorre com a posse e a nomeação é a forma de provimento aplicável, quando se trata de concurso público. As nomeações são realizadas pelas autoridades competentes após a homologação do resultado do certame. Com a investidura (posse), a pessoa nomeada passa a ocupar efetivamente o cargo público.

A Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990, art. 13 e 15) trata da posse propriamente dita, que se dá pela *assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei* (Brasil, 1990). Por fim, o artigo 15 fala do exercício, a ser dado à pessoa empossada, pela autoridade competente do órgão ou entidade para o qual tiver sido nomeada.

Esses dispositivos precisam ser interpretados de forma aberta e encadeada, pois

definem as ações em sequência até o efetivo provimento de um cargo, após um concurso público, assim como os papéis de cada um dos atores no processo. A Administração atua quando a autoridade competente do órgão pratica o ato de nomear a pessoa aprovada no certame. A pessoa recém nomeada, por sua vez, externa a sua anuência com aquela nomeação, ao assinar o termo de posse. Finalmente, a Administração, por meio da autoridade competente do órgão, dá exercício à pessoa que foi investida no cargo público.

Compreender esses atos de forma conjunta foi um passo essencial para se chegar à conclusão de que não havia, do ponto de vista legal, exigência para que o termo de posse fosse assinado pela autoridade para ser considerado válido. É uma prática construída a partir de um determinado momento, em que não se imaginava o impacto que viria com a evolução tecnológica e as transformações pelas quais a sociedade passou desde então.

Desse modo, o ato de assinar o termo de posse manifesta um compromisso firmado pela pessoa nomeada e não depende de uma ação similar, por parte da Administração, cuja vontade fora expressa anteriormente, por meio da nomeação da pessoa no cargo público. Sob essa ótica, conclui-se que, ainda que se mantenha a assinatura da autoridade, nos casos em que o processo analógico é transferido para o SEI, por exemplo, a data de validade, ou a data inicial do prazo para entrada em exercício deve ser contada a partir do dia da assinatura do novo servidor.

Em síntese, o *sistema de ingresso automatizado* foi idealizado para auxiliar os órgãos e entidades no processo de análise documental e posse dos novos servidores. No entanto, mais do que simplesmente digitalizar um procedimento, a ferramenta proporcionou reflexões sobre as práticas de gestão de pessoas, em especial, a posse no cargo público. Além disso, entregou um processo ágil, seguro, sustentável e simples, para as unidades de gestão de pessoas e para as pessoas nomeadas.

Na realidade do Concurso Público Nacional Unificado, a ferramenta representou não só um benefício para as partes, mas um alinhamento com a proposta de democratização do acesso ao cargo público. Isso porque o certame foi pensado para ampliar a participação de pessoas fora dos grandes centros, aplicando provas em 228 cidades. As estatísticas mostram que houve pessoas aprovadas em 27 unidades da Federação, sinal de que a tentativa de interiorização teve sucesso. Por isso, a possibilidade de fazer o ingresso por meio de uma rotina simplificada e digitalizada era essencial para manter a coerência com a proposta do CPNU.

O novo módulo do Sigepe se mostrou mais que um sistema informatizado para a realização de um processo que, antes, era analógico. Foi uma oportunidade de analisar esse processo sob a ótica sistêmica e interconectada do ciclo laboral, o que permitiu avançar em conceitos e práticas, com a segurança, a legalidade e a agilidade necessárias.

15. Análise estratégica da movimentação de pessoal: evidências para qualificar e potencializar o uso do instrumento

Inédito

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

Modalidades de Movimentação no Setor Público Federal

Remoção: é o processo de deslocamento do agente público dentro da própria estrutura do órgão. O cerne do instituto é o aproveitamento dos talentos existentes com quadros próprios, por meio do deslocamento interno entre suas unidades administrativas, com ou sem mudança de sede. Atualmente, a remoção não possui orientação expressa de padronização de procedimentos que deva ser

observada pelos órgãos, ou seja, é realizada considerando a autonomia administrativa dos mesmos. A falta desta padronização dificulta a coleta de dados sobre sua aplicação.

Cessão: é o instrumento que altera o exercício do agente público para outro órgão com o intuito de ocupar cargo ou função de confiança ou em casos previstos em leis específicas, como ocorre com a cessão-SUS, onde os servidores são cedidos para comporem os quadros de pessoal do Sistema Único de Saúde (SUS), fortalecendo a prestação dos serviços essenciais de saúde.

Requisição: consiste na alteração do exercício do servidor para atuar em órgãos com poder legal de recrutar força de trabalho, marcada pelo caráter irrecusável. Somente pode ser realizada pelos órgãos que possuem essa prerrogativa. Em regra, a requisição de agente público não é nominal, com exceção daquelas realizadas pela Presidência e Vice-Presidência da República.

Redistribuição: refere-se ao deslocamento de cargos entre os órgãos, vagos ou ocupados, alterando a composição da estrutura administrativa. As redistribuições que envolvam cargos vagos devem, obrigatoriamente, ser analisadas pelo Órgão Central do Sipec. Quando envolver dois cargos ocupados, o ato será realizado mediante portaria conjunta dos Ministros de Estado ou dos dirigentes máximos dos órgãos e entidades envolvidos.

Alteração para Composição da Força de Trabalho: é o processo de deslocamento dos agentes públicos para quadros de pessoal de outros órgãos e entidades sem a vinculação a uma função ou cargo específico. O ato deve ser autorizado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e se divide em consensual, realocação e dispensa. Na *modalidade consensual*, os trâmites são mais simples, com vistas à celeridade do processo de movimentação, prescindindo-se de editais específicos para esse fim. Já na *modalidade de realocação de pessoal*, que tem como pressuposto a seleção com critérios específicos estabelecidos em edital, há a possibilidade de a movimentação acontecer sem a anuência do órgão de origem para a alteração de exercício do servidor. Mas, neste caso, vale o princípio da proporcionalidade como requisito necessário, pois ele visa a garantir que não haja esvaziamento de alguns órgãos em favorecimento de outros. Tal modalidade também inova ao prever, como regra, o prazo de 30 dias para a apresentação do servidor ao órgão de destino, podendo ser prorrogado até 120 dias. Por fim, na *modalidade por dispensa*, há a possibilidade legal de substi-

tuir as modalidades anteriores nos casos de movimentações prioritárias, emergenciais e nas centralizações de serviços.

Exercício descentralizado e exercício descentralizado provisório: aplicável a cargos e carreiras específicas, trata-se da distribuição da força de trabalho entre órgãos, com foco no desenvolvimento de políticas públicas ou projetos específicos. A lotação é no(s) órgão(s) supervisor(es) da carreira, que define o exercício dos servidores ocupantes dos cargos efetivos.

Exercício descentralizado ou exercício descentralizado provisório: aplicável a carreiras específicas, trata-se da distribuição da força de trabalho entre órgãos, com foco no desenvolvimento de políticas públicas ou projetos específicos. A lotação é no(s) órgão(s) supervisor(es) da carreira, que define o exercício dos servidores ocupantes dos cargos efetivos.

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

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

A partir de 2024, a movimentação de pessoal ganha novos contornos com a estrutura-

ção de dados para a formulação do processo decisório. Mas é em janeiro de 2025 que tudo ganha força com a publicação do Painel de Movimentação, cujo objetivo principal consiste na construção e publicação de evidências para um processo de tomada de decisões mais qualificado sobre o tema.

O Painel de Movimentação condensou historicamente todas as movimentações ao

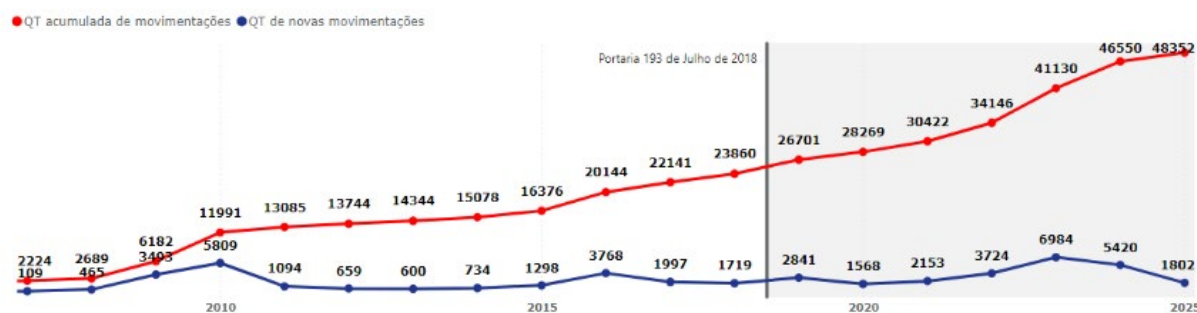
longo dos anos. Até dezembro de 2025 foram realizadas cerca de 182 mil movimentações em 489 órgão da administração pública, incluindo órgãos de diferentes entes, esferas e poderes. O dado contempla todo o histórico de movimentações de que se tem registro até os dias atuais. Mais recentemente, tem-se que cerca de 50 mil agentes públicos foram movimentados, desde a Portaria nº 193/2018.

A movimentação de pessoal deixa de ser resposta pontual a carências e passa a se afirmar como instrumento estratégico, orientado por dados, para qualificar decisões e potencializar a gestão de pessoas no Estado.

Figura1. Painel de Movimentação



Evolução das movimentações



A análise histórica demonstra a insipidez da movimentação até 2018, quando surge no ordenamento legal a Portaria nº 193, de 2018, que elevou o percentual de movimentações, como decorrência das novas regras implementadas.

Em 2020, com a assunção de um modelo um pouco mais flexível em seus procedimentos, a Portaria nº 282 inova ao contornar a proporcionalidade como um dos princípios a serem observados. O salto dos números de movimentação eleva-se e é possível perceber o comportamento dos órgãos frente à possibilidade de adequação de seus quadros de pessoal.

Quadros de pessoal defasados e a necessidade de garantir as entregas e os resultados das ações de políticas governamentais eram uma urgência dos órgãos. E foi nesse contexto que se desenhou a Portaria nº 8.471, de 2022. A figura de movimentações mostra uma crescente ainda mais evidente a partir

das inovações desta portaria. O amadurecimento dos órgãos acerca da movimentação também contribuiu para a crescente.

Entre 2020 e 2025, com o advento das portarias, foram movimentadas 40.954 pessoas. Na soma de esforços, os órgãos dos SI-PEC passam a revigorar seus quadros com o potencial humano existente na administração pública federal.

Os dados do Painel de Movimentação assinalam uma importante reflexão: como levar os órgãos à compreensão da movimentação de pessoal como importante ferramenta de gestão de pessoas, de caráter transversal, aplicável a contextos de planejamento de ingressos e desligamentos, desenvolvimento profissional, prevenção e combate de distorções, fortalecimento e desenvolvimento de ações afirmativas, entre outros fatores, fugindo da subutilização na recomposição de quadros de pessoal?

Da escassez à estratégia

A movimentação de pessoal ainda é majoritariamente utilizada como resposta à falta de servidores — um uso legítimo, mas limitado.

Quando orientada por dados, planejamento e definição de competências, ela se transforma em um instrumento estratégico capaz de:

- alinhar pessoas às necessidades institucionais
- desenvolver talentos e ampliar capacidades
- promover circulação de conhecimento entre órgãos
- qualificar a tomada de decisão em gestão de pessoas

Mais do que recompor quadros, movimentar pessoas é uma oportunidade de fortalecer o Estado.



A narrativa dos dados permite que se construam reflexões a respeito da realidade das movimentações em toda a administração pública, direcionando as ações de acordo com as necessidades efetivas de cada instituição, buscando-se a adequação às aspirações pessoais e profissionais dos agentes públicos, mas sem desconsiderar a realidade e necessidade dos respectivos órgãos envolvidos.

Ainda em 2024, em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) inicia os contornos da pesquisa qualitativa exploratória para compreensão do comportamento dos órgãos frente à movimentação de pessoal. O diagnóstico institucional seria uma evidência fundamental para a compreensão dos dados que já estavam em estruturação, fazendo uma radiografia do comportamento dos órgãos e dos agentes públicos.

A pesquisa exploratória fundamentou-se em dados do Painel de Movimentação de Pessoal e amostras de processos de alteração para a composição da força de trabalho, bem como entrevistas e questionários. O objetivo era entender melhor as motivações, causas e consequências dos fenômenos por

detrás das movimentações, visando subsidiar estratégias para o aperfeiçoamento dos diversos tipos de movimentação, sem descuidar das perspectivas de integração, desenvolvimento e valorização de pessoas movimentadas.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com responsáveis pela gestão de pessoas em órgãos selecionados em uma amostra intencional. O principal critério utilizado foi a frequência de registros de movimentações na modalidade “composição da força de trabalho”. Em uma segunda rodada de entrevistas, foram acionados gestores e gestoras de áreas finalísticas. Os roteiros abordaram as seguintes dimensões, com adaptações nas perguntas aos respectivos interlocutores (área meio ou finalística):

- i) Caracterização dos/das participantes;
- ii) Conhecimento sobre movimentação de pessoal;
- iii) Prática da movimentação para composição da força de trabalho;
- iv) Análise sobre o papel da movimentação na instituição.

As tabelas abaixo sintetizam informações sobre as pessoas entrevistadas, por área de trabalho da pessoa.

Tabela 1. Entrevistas gestores de Pessoal

Órgão	Carreira	Cargo
1. Infraero	Profissional de Serviços Aeroportuários	
2. M. Saúde		
3. MGI		Coordenador Geral de Desenvolvimento e Movimentação
4. MJ	Analista técnico-administrativo	Coordenador Geral de Recursos Humanos
5. IFRJ	Técnico Administrativo em Educação	Diretor e Gestão de Pessoas
6. MMA	Analista Ambiental	Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas

A segunda estratégia de coleta de dados se deu com os formulários de movimentação de pessoal. Foram analisados 47 formulários, a totalidade de registros de movimentação para composição da força de trabalho rea-

lizada no mês de novembro/2024. A análise destes documentos centrou-se nos campos de justificativa e atribuições nos órgãos de origem e destino. A distribuição por órgãos é a seguinte:

Tabela 2. Distribuição dos formulários de movimentação analisados por órgão de destino

Órgão	Qtde.	Órgão	Qtde
MPO	1	UFRJ	1
MGI	19	MCidades	5
UFT	2	Ancine	1
Univasf	1	ANA	1
MinC	2	ICMBio	2
INSS	2	UFPB	1
IF EDUCAÇÃO, C & T	1	MD - HFA	1
CGU	3	MAPA	1
MDA	1	BB	1
Ebeserh	1		

A análise dos dados foi feita a partir da codificação e agregação por categorias. As categorias centrais foram: i) Papel do MGI; ii) Prática da Movimentação para Composição da Força de Trabalho; iii) Análise e Papel Estratégico da Movimentação na Instituição.

A partir desse passo, os textos selecionados foram comparados e agregados ou contrastados em busca de padrões de respostas, temas recorrentes e percepções similares. Isso permitiu agrupar as perspectivas sobre um mesmo tema.

A principal razão identificada para a movimentação de pessoas é a necessidade de suprir a demanda por pessoal. Os órgãos atraem novos integrantes porque estão com equipes desfalcadas e até com lacunas que chegam a comprometer o bom andamento das atividades.

De forma mais detida, encontram-se muitas demandas fundamentadas nas competências legais do órgão ou setor de destino para argumentar em favor da necessidade de movimentar um servidor. Mais da metade da amostra menciona como características do trabalho a ser realizado pelo novo servidor “tarefas de apoio”, “rotinas administrativas”, “cumprimento de diretrizes, normas e orientações expedidas pelo órgão central”, “formulação, planejamento e acompanhamento de políticas, ações e acordo internacionais...”, “atendimento ao público”, “organização das aulas práticas”, “auditoria interna”, entre outras.

Esse fato demonstra algumas questões que demandam atenção. A primeira delas é que a movimentação é construída de forma dissociada do planejamento de pessoal para

a área ou setor. Isso significa que há pouco ou nenhum direcionamento dos processos seletivos às competências necessárias e tampouco alinhados às entregas dispostas em um dimensionamento da força de trabalho, por exemplo.

Outro ponto é que as demandas são abrangentes e não envolvem atividades especializadas, ao contrário: é mais comum remeterem a atividades simples e corriqueiras.

O perfil do servidor movimentado é mencionado em quase metade das amostras analisadas. A situação mais comum é referir-se ao “acúmulo intelectual”, às experiências anteriores e ao conhecimento formal adquirido em cursos de graduação ou de pós-graduação.

São praticamente residuais os relatos sobre atribuições nos órgãos de origem e de destino. Nas amostras que mencionam este ponto, percebe-se que a preocupação está em evidenciar que há compatibilidade entre as atribuições originais e futuras, evitando-se o desvio de função.

A partir daí, propõe-se a análise da movimentação a partir de duas perspectivas: o interesse do(a) servidor(a) e o interesse da administração pública.

A primeira destas perspectivas é identificada de forma tímida em três formulários que solicitam a movimentação em função do interesse do servidor, seja a partir de um convite feito pelo órgão de destino, em função de vínculo prévio com a área ou por necessidades pessoais.

A maioria dos dados evidencia o interesse da administração em movimentar um profis-

sional e, nesse cenário, fica muito evidente que a principal razão para a movimentação de pessoas é a necessidade de suprir a demanda por pessoal, seguida pela necessidade de aparato humano para o cumprimento das funções do órgão, suprimindo lacunas tanto em face do trabalho atual quanto na ampliação de novas ações e estratégias.

A análise das amostras deparou-se, também, com as consequências da escassez de pessoal que leva aos processos de movimentação: o impacto na qualidade do serviço prestado. O novo profissional poderá acelerar processos, garantir qualidade e eficiência ou a manutenção do nível de qualidade existente.

A escassez de pessoal acarreta pelo menos duas consequências diretas para a movimentação. A primeira é que, de forma geral, os órgãos alegam desfalques em seus quadros, instaura-se um cenário de disputa pelas pessoas que têm interesse em se movimentar por motivos pessoais ou profissionais.

A segunda é que, nesse cenário, a movimentação é realizada com finalidades pragmáticas e quantitativas. Ficam, então, para o segundo plano – na melhor das hipóteses – aspectos relacionados ao uso estratégico do instituto da movimentação de pessoas, relacionada com a agregação de profissionais com conhecimentos específicos em uma determinada equipe com foco nas competências de seus servidores, por exemplo.

É nesse ponto que os dados qualitativos explicam uma das nuances dos números da movimentação de pessoal. Essa importante ferramenta estratégica tem um potencial su-

butilizado em detrimento da recomposição dos quadros de pessoal.

A movimentação de pessoal é um pilar para a modernização da administração pública, integrando gestão de riscos, adequação de talentos, desenvolvimento profissional, intercâmbio de conhecimento, entre outros fatores. Enquanto a mobilidade interna fortalece a coesão institucional, a externa amplia a capacidade de resposta do governo.

No ciclo laboral, a movimentação transita desde o planejamento dos novos ingressos, até o planejamento ou atuação imediata do aparato dos órgãos quando das vacâncias ou aposentadorias. Seu potencial não explorado ainda permite a capacitação profissional prática dos agentes públicos por meio do intercâmbio de forças e competências laborais e de outras ações como times volantes e projetos específicos estruturantes das instituições públicas.

Como ferramenta de auxílio em situações emergenciais, propulsor da inovação e troca de boas práticas entre os órgãos, correção de discrepâncias ou de fortalecimento a ações afirmativas, possibilita movimentações especiais, com a finalidade de atender às circunstâncias para a qual se destinam.

A movimentação não é uma ferramenta de recomposição de quadros frente às deficiências de novos ingressos ou em razão de desligamentos. Ela é uma importante estratégia no campo prático pouco utilizado pela gestão de pessoas em seu potencial máximo.

Tal premissa vem ratificada pela pesquisa da Enap, quando se extrai dos achados as seguintes sugestões práticas:

- i) É urgente a necessidade de racionalizar o conjunto de carreiras existentes. Modernizar e ampliar as atribuições, aglutinar carreiras similares e transversalizar as carreiras com possibilidade de atuação em vários órgãos e gestão centralizada no órgão de gestão do sistema de pessoal são algumas possibilidades promissoras neste campo.
- ii) Outra consequência esperada da racionalização das carreiras é a equalização e a simplificação da estrutura remuneratória. Estas duas inovações neutralizariam boa parte da disputa por pessoal entre os órgãos e tornariam a movimentação capaz de atrair pessoas com interesse pelas atividades finalísticas no órgão de destino e/ou com capacidade de contribuir com tarefas estratégicas no novo ambiente de trabalho.
- iii) Criar mecanismos para a gestão estratégica de pessoal, tornando os órgãos capazes de definir as competências necessárias para as diferentes áreas, cargos e funções, estabelecer e cumprir planos de desenvolvimento de pessoal para aprimorar qualitativamente sua força de trabalho e, por fim, capazes de realizar movimentações estratégicas de pessoas com foco na ampliação ou no aprimoramento das competências e na gestão do conhecimento agregado pelo profissional movimentado.
- iv) Para apoiar tais mecanismos, é preciso integrar os processos de pessoal, com foco no ciclo laboral. Com isso, as áreas responsáveis poderiam gerir estrategicamente o dimensionamento da força de trabalho, o ingresso, a alocação e a ambientação de novos profissionais, o desenvolvimento, o desempenho e a remuneração dos integrantes de cada uma das equipes.
- v) Com estes processos anteriores organizados adequadamente, a movimentação de pessoal maximizaria o uso da força de trabalho para atender o interesse da administração e, ainda, se tornaria mais permeável ao interesse e à vocação dos servidores e servidoras ativos. Tornando-se uma ferramenta ativa de gestão da qualidade de vida no trabalho com potencial impacto no desempenho individual.
- vi) Outra possibilidade decorrente seria a utilização da movimentação como instrumento de proteção de vítimas de assédio no trabalho ou até mesmo de violência doméstica. A movimentação poderia realocar um(a) servidora vítima deste tipo de situação e prevenir consequências mais graves.

Há muito a ser explorado. E entender as diferentes histórias que os dados contam é um passo fundamental no fortalecimento da movimentação de pessoal como uma das principais ferramentas à disposição de uma gestão de pessoas mais estratégica e humana.

16. Escuta ativa na prática: resultados da aplicação do índice de satisfação dos usuários das unidades de gestão de pessoas

Inédito

Os sistemas estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal foram instituídos pelo Decreto nº 10.715, de 8 de junho de 2021, com o propósito de modernizar e integrar os processos de gestão de pessoas no âmbito federal. Esses sistemas apoiam a administração em todas as etapas do ciclo laboral dos servidores — desde a seleção e ingresso até a aposentadoria — abrangendo também o desenvolvimento profissional, saúde, gestão de benefícios, dentre outras. Compõem esse conjunto de sistemas: 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, além de novos sistemas disponibilizados pelo órgão central responsável pela governança de pessoal. Conforme o decreto, tais sistemas têm como finalidade *“oferecer [...] instrumentos de modernização para gestão de pessoas, com vistas à integração sistêmica nessa área”* (BRASIL, 2021).

A partir da instituição dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal, avançou-se na consolidação de uma estrutura de governança dedicada à coordenação e ao acompanhamento dessas soluções. Nesse sentido, a Portaria MGI nº 4.610, de 6 de agosto de 2024, estabeleceu a elaboração do Plano Anual dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal, que organiza as iniciativas prioritárias relacionadas à evolução e integração dos sistemas. O plano funciona como instrumento orientador da atuação do órgão central, contribuindo para o alinhamento estratégico entre os diferentes atores envolvidos e para a continuidade das ações de modernização da gestão de pessoas na administração pública federal.

Entre as diretrizes estabelecidas para a modernização dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal constantes no Plano, destaca-se, desde 2025 e com continuidade em 2026, o objetivo estratégico de aprimorar

a experiência do usuário. Esse objetivo visa simplificar a jornada dos usuários, de forma a aumentar a satisfação, credibilidade e confiança dos mesmos em relação às soluções de gestão de pessoas.

Dentro desse contexto, foi proposto um Índice de Satisfação dos usuários servidores das Unidades de Gestão de Pessoas visando medir, de forma estruturada, o quanto as soluções de Gestão de Pessoas atendem às

A experiência do usuário deixa de ser percepção difusa e passa a orientar decisões concretas na evolução dos sistemas de gestão de pessoas.

necessidades dos profissionais que lidam diariamente com esses sistemas.

A mensuração da satisfação e da experiência dos usuários constitui elemento essencial para garantir a qualidade e a legitimidade dos serviços digitais. Indicadores de percepção do usuário oferecem insumos valiosos para identificar falhas de usabilidade, barreiras de acesso e pontos de melhoria em processos, contribuindo para a gestão da qualidade e para a formulação de políticas orientadas por evidências.

Deste modo, a partir de um levantamento bibliográfico e metodológico, chegamos a um Índice de Satisfação dos Usuários das Unidades de Gestão de Pessoas, voltado à experiência de uso das soluções existentes. Foram selecionadas seis dimensões principais, voltadas aos sistemas governamentais, ilustradas na tabela abaixo.

Tabela 1. Dimensões de Qualidade para a Construção do Índice de Satisfação dos Usuários das Unidades de Gestão de Pessoas.

Dimensão	Métrica de Origem	Foco de Análise	Justificativa para o Setor Público
Simplificação de jornada	CES	Esforço percebido na execução de tarefas	Reduz burocracias e facilita o trabalho do servidor, alinhado à Portaria SGD/MGI nº 1.083/2025.
Satisfação global	CSAT	Percepção consolidada da experiência de uso	Avalia a experiência cotidiana e permite comparações entre sistemas e ao longo do tempo.
Credibilidade e confiança	NPS	Confiança e lealdade no uso contínuo	Assegura a legitimidade dos dados e informações para a tomada de decisão.

Dimensão	Métrica de Origem	Foco de Análise	Justificativa para o Setor Público
Valor percebido	QoE	Contribuição percebida na rotina do usuário	Mede a utilidade efetiva do sistema na rotina de trabalho do servidor.
Disponibilidade	--	Acesso e funcionamento contínuo dos serviços digitais	Garante o uso ininterrupto e confiável das soluções.
Integração	--	Interoperabilidade entre sistemas	Favorece a fluidez da jornada do usuário, evita retrabalho

De modo complementar, para mensurar a percepção dos servidores das unidades de gestão de pessoas sobre a qualidade das soluções utilizadas em seu cotidiano de trabalho, foi desenvolvido um índice inspirado em metodologia consolidada para avaliação

subjetiva de uso de sistemas, amplamente empregada em estudos de usabilidade e satisfação com serviços digitais. Adaptado ao contexto da Gestão de Pessoas, o método eu origem ao seguinte conjunto de questões, resumido na tabela abaixo.

Tabela 2. Questionário para a Construção do Índice de Satisfação dos Usuários das Unidades de Gestão de Pessoas.

Dimensão	Questionário
Simplificação de jornada	Os sistemas de gestão de pessoas reduzem a burocracia e facilitam meu trabalho.
Credibilidade e confiança	Não tenho confiança nos dados e informações fornecidos pelos sistemas de gestão de pessoas.
Satisfação global	Estou satisfeito com o apoio que os sistemas de gestão de pessoas oferecem de forma geral no meu dia a dia.
Valor percebido	Os sistemas de gestão de pessoas não contribuem para a minha rotina de trabalho.
Integração	Os sistemas de gestão de pessoas facilitam meu trabalho ao integrar informações e serviços em um só lugar.
Disponibilidade	Frequentemente não consigo acessar ou utilizar os sistemas de gestão de pessoas quando necessário.

Com o objetivo de aplicar empiricamente o questionário e encontrar o Índice de Satisfação dos Usuários das Unidades de Ges-

tão de Pessoas atual, estabelecendo uma linha base para monitoramento contínuo da experiência de uso, foi conduzida a pes-



quisa intitulada “Diagnóstico de Satisfação e Experiência dos Usuários”. O instrumento foi disponibilizado no período de 07 de novembro de 2025 a 05 de dezembro de 2025, direcionado aos servidores que atuam nas unidades de gestão de pessoas e utilizam as soluções de Gestão de Pessoas no âmbito do SIPEC.

Ao final do período da pesquisa, foram registradas 697 respostas finalizadas, que constituem a base empírica deste estudo. Esse conjunto de respostas permitiu a realização de análises quantitativas e qualitativas sobre a experiência de uso dos sistemas, bem como a identificação de percepções recorrentes

relacionadas a dificuldades, oportunidades de melhoria e contribuições positivas das soluções digitais no cotidiano de trabalho dos servidores.

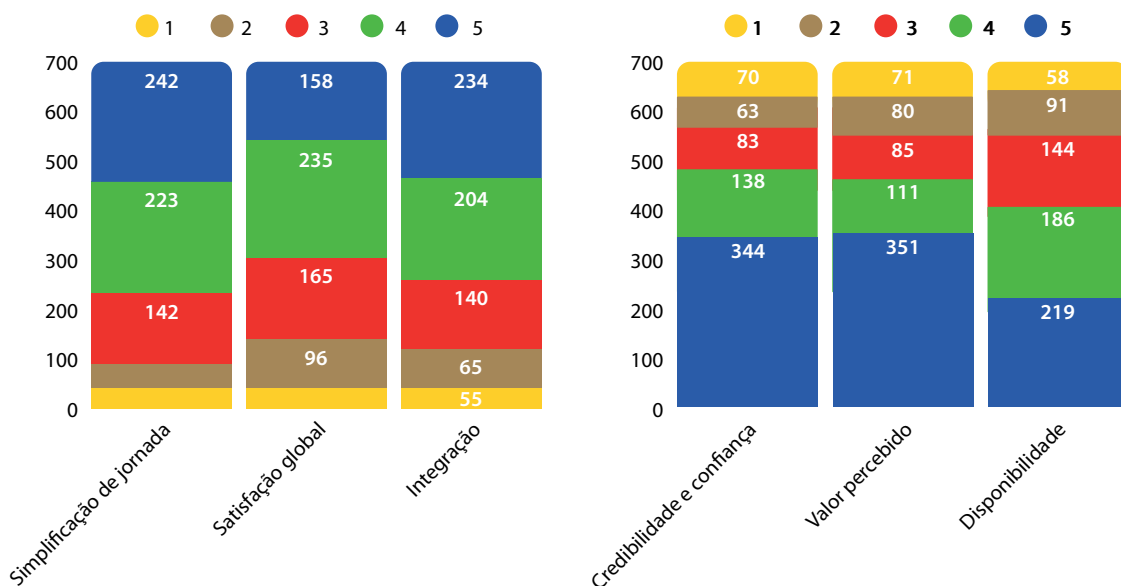
Entre as questões apresentadas no questionário, um bloco específico foi dedicado à mensuração do índice de satisfação, composto pelas seis afirmações estruturadas apresentadas na Tabela 2, segundo a nossa metodologia proposta. Essa abordagem permitiu identificar quais aspectos da experiência de uso apresentaram avaliações mais favoráveis e quais concentram maior volume de críticas, oferecendo subsídios concretos para a priorização de ações de melhoria.

Quando a escuta vira gestão

Medir a satisfação dos usuários não é apenas avaliar sistemas — é qualificar a gestão pública. Indicadores bem estruturados permitem identificar gargalos, priorizar melhorias e fortalecer a confiança nas soluções digitais.

Mais do que diagnóstico, a escuta ativa transforma percepções em decisões e aproxima a gestão das reais necessidades de quem utiliza os sistemas no dia a dia.

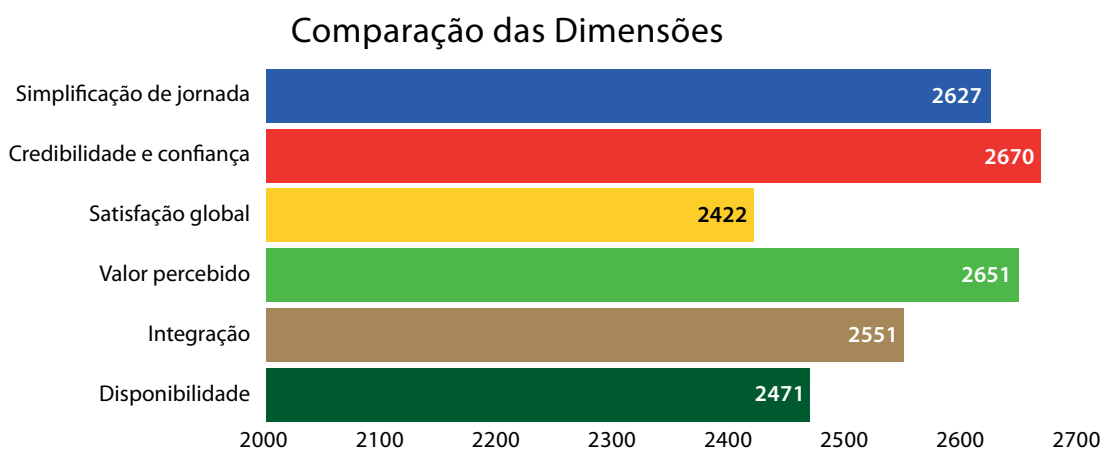
Figura 1. Principais Resultados da Aplicação do Índice de Satisfação dos Usuários das Unidades de Gestão de Pessoas, por Dimensão Qualitativa.



Para comparar as dimensões, utilizamos uma soma ponderada, com base na quan-

tidade de respostas a cada item. Abaixo são apresentados os resultados obtidos.

Figura 2. Principais Resultados da Aplicação do Índice de Satisfação dos Usuários das Unidades de Gestão de Pessoas, por Dimensão Qualitativa Comparada.



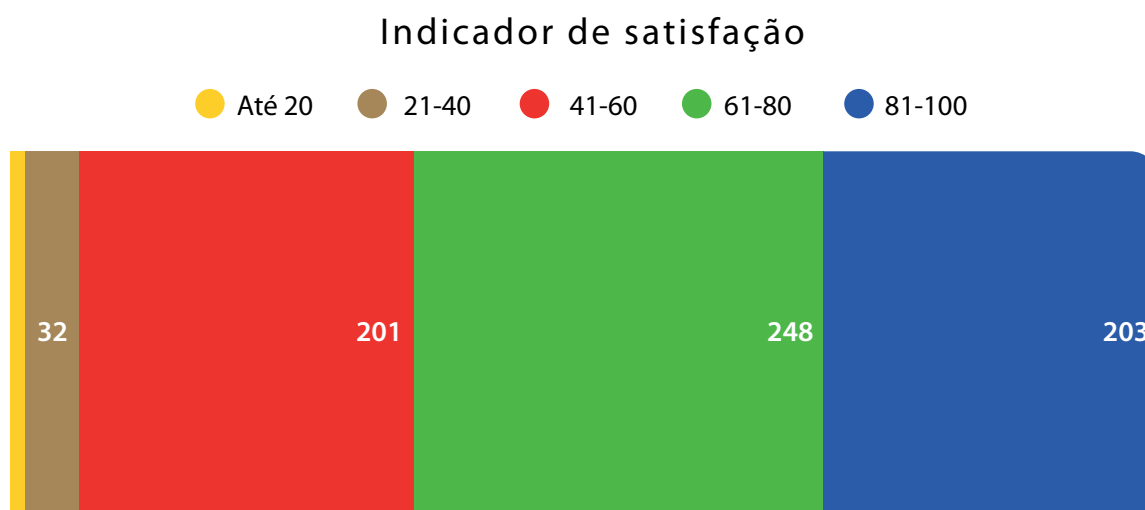
O índice de satisfação obtido na pesquisa foi de **68,32 pontos**, situando-se na faixa

61–80, o que indica um nível positivo de satisfação dos servidores das unidades de

gestão de pessoas em relação às soluções avaliadas. A análise da distribuição das respostas reforça esse resultado: a maior concentração de avaliações encontra-se nas faixas mais favoráveis, com 248 respostas entre 61 e 80 pontos e 203 respostas entre 81 e 100 pontos, evidenciando uma percepção predominantemente positiva da expe-

riência de uso. Por outro lado, observa-se um contingente menor de respostas nas faixas intermediárias (201 respostas entre 41 e 60) e um número residual de avaliações negativas (32 respostas até 20 pontos), o que indica a existência de pontos de atenção específicos, mas não compromete a avaliação geral.

Figura 3. Síntese da Aplicação do Índice de Satisfação dos Usuários das Unidades de Gestão de Pessoas.



Esses resultados demonstram a viabilidade do índice como instrumento de diagnóstico e acompanhamento sistemático da satisfação dos usuários das unidades de gestão de pessoas.

A aplicação do indicador por meio de uma pesquisa estruturada evidenciou seu potencial como ferramenta de diagnóstico e monitoramento contínuo da experiência dos servidores que atuam diretamente com os sistemas de Gestão de Pessoas.

Do ponto de vista prático, o índice contribui para o fortalecimento da centralidade do cidadão-servidor, ao incorporar sistematicamente a percepção dos usuários nos processos de avaliação e evolução dos sistemas estruturantes. Sob a perspectiva estratégica, o instrumento se alinha às diretrizes de modernização da gestão pública e aos princípios de qualidade estabelecidos para serviços digitais, apoiando a tomada de decisão orientada por evidências.

17. Entregas da gestão de pessoas ao processo de reconstrução das capacidades institucionais da administração pública federal: balanço de ações entre 2023 e 2025

Inédito

“O servidor público é o coração do Estado brasileiro. Valorizar, promover o desenvolvimento e cuidar dessas pessoas significa investir na qualidade dos serviços que chegam à população.” A afirmação do secretário de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), José Celso Cardoso Jr., sintetiza o espírito que guia a atuação da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do MGI, desde janeiro de 2023.

Neste período, o MGI consolidou agenda expressiva voltada à valorização e ao crescimento profissional e pessoal dos servidores públicos, com entregas que envolvem retomada do diálogo com os diferentes segmentos da administração pública, reestruturação de carreiras, formação de lideranças, promoção do bem-estar, escuta ativa e inovação na forma de ingresso e gestão da Administração Pública Federal.

A política de gestão de pessoas adotada pelo órgão central ancora-se no Marco Referencial do Ciclo Laboral, um guia prático pautado pelo reconhecimento, desenvolvimento e bem-estar das pessoas, com ações voltadas ao desenvolvimento contínuo, à modernização dos processos de gestão e ao fortalecimento do ambiente de trabalho. A abordagem integral reflete a visão de que o servidor constitui o principal agente da entrega de serviços públicos eficientes e eficazes à sociedade, sendo fundamental investir em sua trajetória profissional de forma sustentável e humanizada.

Neste capítulo, apresentamos um compilado de temas e respectivas entregas concretas em gestão de pessoas, ao longo do triênio 2023 a 2025, no âmbito da Administração Pública Federal (APF) brasileira.

i) CPNU (Concurso Público Nacional Unificado) e demais Concursos

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2026/janeiro/volta-dos-concursos-publicos-e-criacao-do-cpnu-marcam-reconstrucao-da-capacidade-do-estado-brasileiro>

Volta dos concursos públicos e criação do CPNU marcam reconstrução de capacidades administrativas do Estado brasileiro. A retomada das seleções integra estratégia do governo do Brasil para qualificar serviço público, ampliar diversidade, fortalecer capacidade institucional e criar administração com a cara do Brasil.

Após período prolongado de forte restrição nas contratações públicas, o governo federal retomou os concursos públicos como eixo estruturante do processo de reconstrução e fortalecimento da capacidade do Estado brasileiro. Entre 2023 e 2025, foram autorizadas 15.929 vagas para provimento de cargos efetivos, distribuídas em 142 carreiras da Administração Pública Federal, em um movimento coordenado para recompor quadros, modernizar perfis profissionais e assegurar a continuidade e a qualidade das políticas públicas.

Do total de vagas autorizadas no período, 91,47% destinam-se a cargos de nível superior, evidenciando a prioridade conferida à qualificação técnica, à especialização e à complexidade crescente das funções desempenhadas pelo Estado. As autorizações alcançaram 73 órgãos federais, refletindo o esforço conduzido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) para

recompor áreas estratégicas e garantir capacidade institucional em setores essenciais.

A distribuição das vagas ao longo dos anos revela uma estratégia alinhada às prioridades governamentais. Em 2023, a ênfase recaiu sobre a área social, que concentrou 41,56% das vagas autorizadas, com foco em políticas voltadas à proteção social e ao atendimento direto à população. Em 2024, o destaque foi a infraestrutura, responsável por 39,03% das autorizações, incluindo o fortalecimento dos órgãos ambientais, que receberam 830 vagas, em consonância com a agenda de sustentabilidade e proteção ambiental.

Outro marco de 2024 foi a autorização para formação de cadastro reserva para o cargo de Analista-Técnico Administrativo (ATA), medida que busca atender de forma mais ágil a demandas de pessoal em diversos órgãos federais. A iniciativa se consolidou com a centralização do cargo no MGI, prevista no art. 214 da Lei nº 15.141, de 2 de junho de 2025, permitindo maior eficiência na gestão e alocação desses profissionais.

Em 2025, a retomada dos concursos avançou com maior intensidade sobre a área de governo, que concentrou 71,88% das novas

Mais do que recompor quadros, a nova fase de concursos representa a revitalização da capacidade do Estado brasileiro.

vagas autorizadas. O impulso veio principalmente das autorizações para a Polícia Federal, com mil vagas, e para as Carreiras de Desenvolvimento das Políticas de Justiça e Defesa e de Desenvolvimento Socioeconômico, com 250 vagas cada.

Ao todo, o MGI autorizou 3.535 vagas para concursos públicos em 2025, sendo 2.227 vagas destinadas à segunda edição do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU 2) e 1.308 vagas para outros processos seletivos. As autorizações abrangem 47 cargos e 29 órgãos, com predominância de cargos de nível superior, que representam 88,83% do total (3.140 vagas).

Os cargos com maior número de vagas autorizadas em 2025 foram agente da Polícia Federal (630 vagas), analista do seguro social (300 vagas), analista técnico de defesa e justiça (250 vagas) e analista técnico de desenvolvimento socioeconômico (250 vagas). Entre os órgãos mais contemplados estão a Polícia Federal, com mil vagas, o MGI, com 672 vagas, e o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), com 300 vagas.

“Mais do que recompor quadros, a nova fase de concursos públicos representa um movimento de revitalização da capacidade do Estado brasileiro de planejar, executar e inovar nas políticas públicas, valorizando o servidor como agente essencial na entrega de resultados à sociedade”, destaca Maria Aparecida Chagas, diretora de Provimento e Movimentação de Pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas do MGI.

Esses dados podem ser analisados em detalhes, com diversos recortes, nos pai-

néis disponíveis na [página sobre concursos públicos e provimento de pessoal](#) do Portal do Servidor, lançada em junho de 2025 para dar transparência às informações e subsidiar decisões estratégicas sobre o tema. O espaço sobre concursos públicos permite a verificação de informações estruturadas desde 2017 sobre os processos seletivos lançados e vagas autorizadas anualmente para cada seleção, com diferentes recortes.

CPNU eleva patamar do concurso público

A criação do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) representou um divisor de águas na forma de ingresso no serviço público federal. Realizada em 2024, a primeira edição do certame reuniu 6.640 vagas distribuídas em 21 órgãos, unificando seleções que antes eram realizadas de forma isolada e fragmentada. O modelo ampliou o acesso, fortaleceu a transparência e elevou a eficiência dos processos de recrutamento, atraindo cerca de 2,1 milhões de inscritos de todo o país. Em praticamente todos os municípios do Brasil (5.555 deles) houve ao menos um candidato inscrito no certame nacional.

Ao permitir que candidatos concorressem a diversas carreiras por meio de um único processo seletivo, o CPNU reduziu custos, simplificou etapas e democratizou o acesso às oportunidades. A iniciativa ampliou a participação de pessoas de diferentes regiões e perfis socioeconômicos, assegurando condições mais equitativas de competição. As nomeações da primeira edição do CPNU iniciaram-se em 2025. A segunda edição do

certame deu continuidade à [criação de carreiras transversais](#), que possibilitam a atuação em diferentes órgãos da Administração Pública Federal.

O CPNU também incorporou, desde sua concepção, medidas robustas de inclusão e equidade, alinhadas à legislação vigente e a experiências bem-sucedidas da administração pública federal. A Lei nº 15.142, de 3 de junho de 2025, conhecida como [nova Lei de Cotas para o Serviço Público](#), estabelece que 30% das vagas em concursos públicos federais sejam destinadas a pessoas pretas e pardas, indígenas e quilombolas. A norma abrange a administração direta, autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista controladas pela União, além de processos seletivos simplificados para contratações temporárias.

No CPNU, somadas às vagas reservadas para pessoas com deficiência, 35% do total das vagas destina-se a ações afirmativas, ampliando a representatividade de grupos historicamente subrepresentados no serviço público. Na segunda edição do certame, uma inovação adicional foi a garantia de pelo menos 50% de mulheres entre os classificados para a prova discursiva, assegurando equilíbrio de gênero na transição para a segunda fase do concurso.

Outro mecanismo de ampliação do acesso foi a isenção da taxa de inscrição para candidatos que atendam aos critérios previstos em edital, incluindo inscritos no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (CadÚnico), doadores de medula óssea, bolsistas e ex-bolsistas do ProUni, além de estudantes e ex-estudantes beneficiários do Fies.

Os resultados da primeira edição do CPNU evidenciam um serviço público federal mais diverso e representativo. Os novos servidores aprovados são originários dos 27 estados e de 1.099 municípios brasileiros, reflexo da maior capilaridade territorial. Cerca de um terço dos aprovados são pessoas negras, indígenas ou com deficiência, o que reforça o impacto das ações afirmativas na transformação do Estado.

Considerado o maior concurso público da história do país, o CPNU teve provas aplicadas em 228 cidades, com uma logística inédita que assegurou que nenhum candidato precisasse percorrer mais de 100 quilômetros até o local de prova, reduzindo custos e barreiras de acesso.

O Centro Integrado de Comando e Controle Nacional monitorou ações do CPNU 2 em todo o país, com representantes de todas as forças de segurança do governo federal, estaduais e do Distrito Federal, além de equipes do MGI, da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e da Fundação Getúlio Vargas.

O certame também foi pioneiro na digitalização integral das etapas do concurso, da inscrição à nomeação, por meio de soluções desenvolvidas pela Diretoria de Soluções Digitais (Desin) da SGP/MGI. A iniciativa trouxe ganhos expressivos em agilidade, segurança, transparência e simplificação da jornada do candidato.

Mais do que um processo seletivo, o CPNU consolidou-se como marco na inovação da

gestão pública, simbolizando um Estado mais inclusivo, eficiente e alinhado às transformações digitais. O reconhecimento veio com prêmios nacionais, como o primeiro lugar no [29º Concurso Inovação no Setor Público](#), promovido pela Enap, e o [7º Prêmio Espírito Público](#), na categoria Gestão de Pessoas.

Com o sucesso da primeira edição, o CPNU foi novamente realizado em 2025, com provas aplicadas em todo o país em 5 de outubro, reunindo 700 mil candidatos para disputar mais de 3,6 mil vagas em 32 órgãos federais. A segunda fase, composta pela prova discursiva, ocorreu em 7 de dezembro.

O modelo também passou a permitir o [aproveitamento de candidatos aprovados em lista de espera para contratações temporárias](#), conforme previsto no edital e formalizado pela Portaria MGI nº 4.567/2025. A medida contribui para a racionalização de custos e maior celeridade no atendimento de demandas emergenciais da administração pública.

Ainda sobre concursos públicos, em 2025, o MGI promoveu o [Seminário Internacional de Concursos Públicos](#), com o tema “Pessoas e Paradigmas: Novos Paradigmas da Seleção no Setor Público”. O evento reuniu especialistas e representantes de diversos órgãos para debater desafios, aprendizados e perspectivas futuras.

ii) Movimentação de servidores

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/movimentacao-de-pessoal/noticias/movimentacoes-de-agentes-publicos-fortalece>

[-a-gestao-de-pessoas-com-intercambio-de-talentos-entre-os-orgaos](#)

Movimentações de agentes públicos fortalecem a gestão de pessoas com intercâmbio de talentos entre os órgãos. Este recurso, que cresceu 34,2% em 2025, permite a adequação da força de trabalho na administração pública, com a alocação de servidores em atividades mais compatíveis com cada perfil.

A quantidade de novas movimentações de agentes públicos cresceu 34,2% em 2025 na comparação com o ano anterior. Foram registradas 8.341 movimentações neste ano e 6.211 movimentações em 2024. Esses dados consideram tanto as movimentações ativas quanto as encerradas, que já tiveram o retorno do servidor ou empregado para sua instituição de origem. Os números podem ser analisados em detalhes, com diversos recortes, no [Painel de Movimentação de Pessoal](#), lançado no primeiro semestre de 2025 pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) para dar transparência às informações e subsidiar decisões estratégicas sobre o tema.

“A movimentação é uma importante ferramenta de gestão de pessoas, que permite a adequação da força de trabalho na administração pública, com intercâmbio de talentos entre os órgãos. Além disso, possibilita que os servidores sejam alocados em atividades mais compatíveis com cada perfil, proporcionando aumento da motivação e redução da rotatividade de profissionais”, destaca José Celso

Cardoso Jr., Secretário de Gestão de Pessoas do MGI.

As 8.341 movimentações em 2025 envolveram 246 órgãos e entidades de origem desses profissionais e 267 órgãos e entidades de destino, incluindo outros poderes, esferas, entes e empresas públicas.

A movimentação de servidores permite alinhar talentos às necessidades institucionais e fortalecer a gestão pública.

Os agentes públicos movimentados neste ano têm uma idade média de 45 anos, com predomínio do sexo feminino (51,5%) e nível superior de escolaridade (70,8%). Os órgãos que mais cederam profissionais foram o MGI (3.362), o Ministério da Saúde (908) e a Advocacia-Geral da União (632). Os órgãos que mais receberam trabalhadores foram Ministério da Saúde (818), Presidência da República (558) e Ministério da Fazenda (507). Entre as movimentações ativas em 2025, 66,7% foram para cargos de nível superior.

No Painel, também é possível consultar a quantidade acumulada de movimentações ativas, incluindo as que tiveram início em anos anteriores. Atualmente são 47.201 servidores ou empregados movimentados, demonstrando o dinamismo desta ferramenta para potencializar e adequar o quadro de

pessoal, frente aos diferentes contextos e agendas da Administração Pública Federal.

A movimentação, enquanto política estratégica de gestão de pessoas, tem como objetivo adequar os quadros já existentes na Administração Pública Federal, alinhando as necessidades institucionais dos órgãos com as competências, aspirações e trajetórias profissionais dos servidores. Essa política orienta-se pelos resultados obtidos a partir do dimensionamento da força de trabalho (DFT) de cada órgão e entidade, favorecendo o uso eficiente da força de trabalho e a valorização das pessoas.

O ano de 2025 foi marcado por uma série de avanços relacionados ao tema, como a publicação da [Portaria Conjunta MGI/MM nº 88/2025](#) entre MGI e Ministério das Mulheres, que dispõe sobre o direito de remoção, redistribuição e de movimentação de mulheres, e de homens que estejam em relação homoafetiva, em situação de violência doméstica e familiar. *“A proteção às vítimas de violência doméstica requer, além da garantia jurídica de instrumentos de preservação da integridade, práticas de gestão humanizada nos espaços institucionais, sejam presenciais ou virtuais, por meio da escuta ativa, da orientação e do acompanhamento das pessoas envolvidas, para prevenir e minimizar os riscos psicossociais decorrentes da violência”*, destaca o coordenador-geral de Movimentação de Pessoal do MGI, Fernando Santana de Souza.

A Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoal do MGI também apresentou o Projeto Recruta.gov no Encontro Nacional de Gestão de Pessoas do Sistema de Pessoal

Civil da Administração Pública Federal (SIPEC) e na [Semana de Inovação 2025](#), da ENAP. O projeto Recruta.gov é uma metodologia inteligente de classificação, análise e disponibilização de perfis de agentes públicos, com o objetivo de encontrar de forma rápida e precisa profissionais qualificados para atuação em situações de emergência, calamidades públicas ou projetos específicos, a exemplo do intercâmbio da força de trabalho com o Banco Mundial. Ele está sendo desenvolvido com base em dados oficiais do banco de dados do portal Currículos e Oportunidades, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

O Recruta.gov representa uma iniciativa inovadora no campo da gestão de pessoas e de resposta do Estado em diferentes contextos. Ele permitirá a otimização da identificação e alocação de talentos, diminuindo o tempo de busca por perfis específicos dentro do quadro de servidores do governo federal, saindo de uma lógica de processo seletivo passivo, que disponibiliza uma vaga e aguarda as inscrições do candidato, para um modelo ativo, com mapeamento contínuo e pronta resposta.

Por fim, outro destaque do ano foi a conclusão do Grupo de Trabalho dos Anistiados, referente à [Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994](#), que concedeu anistia a servidores e empregados públicos exonerados, despedidos, demitidos ou dispensados no período compreendido entre 16 de março de 1990 e 30 de setembro de 1992. O Grupo de Trabalho foi concluído com a proposição de medidas em quatro eixos:

- a) Reposicionamento e progressão funcional;
- b) Medidas relacionadas à ausência de previsão legal para aposentadoria compulsória;
- c) Movimentação e retorno de empregados com mudança de localidade;
- d) Procedimentos de perícia médica e prevenção ao assédio.

iii) DFT: Dimensionamento da Força de Trabalho

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2026/janeiro/dimensionamento-da-forca-de-trabalho-e-implantado-em-49-orgaos-federais-entre-2024-e-2025>

Dimensionamento da força de trabalho já foi implantado em 49 órgãos federais entre 2024 e 2025. Esta metodologia de coleta de dados é uma das principais iniciativas do MGI para melhoria dos processos de contratação e alocação de pessoal na Administração Pública Federal.

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) alcançou 49 órgãos da Administração Pública Federal entre 2024 e 2025 com a implantação assistida da metodologia de dimensionamento da força de trabalho (DFT). Desse total, 29 órgãos iniciaram o DFT em 2025 e 20, em 2024.

O dimensionamento já foi concluído em 33 desses órgãos e outros dois estão na fase final de coleta de dados. Esses 35 órgãos já dispõem de dados relevantes sobre sua força

de trabalho atual, que indicam os principais gargalos e lacunas de competências. Esse raio-x permite melhor planejamento das futuras contratações e da alocação de pessoal.

A gestão baseada em evidências transforma dados em decisões mais eficazes e alinhadas às necessidades da sociedade.

Essa metodologia de coleta de dados, desenvolvida pelo MGI em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), revela ao gestor os principais gargalos e demandas reprimidas, além de informações sobre o perfil profissional condizente com as entregas e sobre a necessidade de preenchimento de lacunas de competências para a execução de políticas públicas. Assim, o uso do DFT permite aprimorar as atividades de capacitação e os pedidos de concursos públicos, contratações temporárias, movimentação de pessoal, e de criação e transformação de cargos federais.

“Ao apoiar-se em uma gestão baseada em evidências, o DFT contribui para que as políticas públicas resultem em entregas eficazes, alinhadas às expectativas da sociedade”, destaca a coordenadora-geral de Planejamento da Força de Trabalho do MGI, Lorena Ferreira.

A agilidade na cobertura do DFT em curto espaço de tempo foi resultado de sete estra-

tégias de inovação implementadas simultaneamente, que transformaram o processo de implantação da metodologia nos órgãos federais:

- a) Revisão do processo de autorizações para novos concursos e provimentos, incluindo o DFT como requisito no processo de avaliação das demandas pelo MGI;
- b) Desenvolvimento de um programa de mentoria em DFT, para implantação assistida da metodologia nos órgãos, por especialistas selecionados e formados como multiplicadores certificados pelo MGI;
- c) Integração entre DFT, planejamento estratégico e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD);
- d) Evolução do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) para o ambiente do Sistema de Gestão de Pessoas (Sigepe), possibilitando acesso a todos os órgãos federais, e criação de novas funcionalidades de visualização, extração e cruzamentos de dados;
- e) Desenvolvimento de solução de inteligência artificial para tratamento do banco de entregas e construção de um catálogo de processos e serviços do governo federal a partir das informações de entregas coletadas nos órgãos, consultável e reutilizável por qualquer órgão público;
- f) Gestão do conhecimento em DFT, que incluiu o desenvolvimento de um pacote padrão de oficinas a serem ministradas em cada órgão para a completa

implantação da metodologia em 15 semanas, incluindo planos de conteúdos a serem abordados em cada encontro, além da produção de guias práticos de implantação da metodologia; e

- g) Desenvolvimento de um relatório de diagnóstico da força de trabalho nos órgãos como produto final do DFT.

Com isso, o ano de 2025 foi marcado por uma série de avanços relacionados ao DFT, como a realização do [Seminário Nacional sobre Dimensionamento da Força de Trabalho](#) nos dias 18 e 19 de novembro. O encontro reuniu especialistas, pesquisadores e gestores federais na sede do MGI, em Brasília (DF), para discutir práticas, evidências e metodologias voltadas ao aprimoramento da gestão de pessoas no setor público.

Durante o evento, ocorreu o [lançamento do selo “DFT em Implementação”](#), que será entregue pela primeira vez para órgãos que realizaram o DFT. Também [foi lançado o sétimo volume da série de livros](#) sobre o DFT publicados pelo MGI em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), complementando as edições anteriores com as atualizações mais recentes sobre o tema.

Nos dias 4 e 15 de dezembro de 2025, as equipes do Programa Nacional de Gestão e Inovação (PNGI) do MGI [promoveram duas palestras on-line sobre DFT](#) a representantes de estados e municípios que integram o programa. A iniciativa faz parte das ações do PNGI de apoio à implantação de soluções disponibilizadas pela pasta da Gestão voltadas ao fortalecimento dos serviços públicos prestados à população.

Em 30 de outubro do mesmo ano, durante o [2º Seminário de People Analytics no Setor Público](#), a coordenadora-geral de Planejamento da Força de Trabalho do MGI, Lorena Ferreira, apresentou a gestão da força de trabalho baseada em evidências, abordando a estratégia que vem sendo adotada para atrair talentos e recompor as capacidades estatais, que envolve etapas de planejamento, de dimensionamento e de delimitação de soluções para as situações identificadas.

Em 28 de agosto, [um workshop sobre o DFT](#) foi promovido durante a conferência Agile Trends GOV 2025, realizada no Centro de Convenções Ulysses Guimarães, em Brasília (DF). O objetivo foi capacitar servidores públicos e profissionais do setor privado a utilizar essa metodologia inovadora como ferramenta estratégica para a avaliação e o planejamento de políticas e projetos.

Ainda em 2025, após análise dos estudos de DFT, foi possível identificar uma demanda por profissionais de atuação em atividades administrativas em todos os órgãos pesquisados, em quantitativos variados. Essa avaliação embasou a decisão de criação de vagas no Concurso Público Nacional Unificado (CPNU 2) para cargos de analista administrativo, com lotação no MGI e posterior redistribuição aos órgãos.

Também em agosto, o DFT [conquistou o segundo lugar no prêmio Agilidade Brasil 2025 — Setor Público](#) durante o evento Agile Trends GOV 2025, por se destacar como inovação implementada com alta celeridade e impacto na melhoria da governança no setor público.

Em suma, no último ano, [a implantação do DFT foi acelerada](#) devido a um conjunto de ações, em especial o *programa de mentoria*, que possibilitou a alocação de mais de 50 especialistas para auxiliar a disseminação assistida da metodologia nos órgãos, em diversas unidades simultaneamente. Até dezembro de 2025, o dimensionamento foi concluído em 5.500 unidades, de 122 órgãos federais, totalizando 6.708 dimensionamentos concluídos, incluindo nesse total as unidades que realizaram mais de um ciclo entre 2023 e 2025. Isso representa um crescimento expressivo em comparação com as 2.188 unidades dimensionadas em 85 órgãos até janeiro de 2025, e uma evolução ainda maior em relação às 1.143 unidades dimensionadas em 61 órgãos em 2024.

Importante destacar que o processo de dimensionamento é conduzido nos órgãos em quatro etapas até a conclusão dos trabalhos:

- a) **ETAPA 1 – Reunião inaugural e alinhamento estratégico:** É a etapa inicial dos trabalhos, com a abertura geralmente realizada pelas autoridades do órgão/entidade e do MGI, seguida da realização de uma oficina presencial para mapeamento das grandes entregas do órgão e o relacionamento dessas entregas com seu planejamento estratégico e cadeia de valor. Nessa primeira oficina, são definidos os pontos focais para interlocução com o MGI, preferencialmente da área estratégica do órgão. Também é feita uma apresentação geral sobre o DFT, abordando suas principais infor-

mações, como objetivos, etapas e desdobramentos. Em seguida é realizado trabalho de construção colaborativa, com diretorias e respectivas coordenações, para identificação dos serviços prioritários de cada unidade, e registro em painel durante a oficina, seguindo as instruções da equipe do MGI.

- b) **ETAPA 2 – Oficinas on-line (fase qualitativa):** É o início dos trabalhos com as unidades até o nível de coordenação-geral (ou equivalente) para realização da descrição de área, ou seja, levantamento de todas as atividades e entregas das unidades e seu respectivo relacionamento com os serviços, processos e iniciativas estratégicas do órgão ou entidade.
- c) **ETAPA 3 – Oficinas on-line (fase quantitativa):** Neste momento, são identificadas as entregas em que houve atuação em um determinado intervalo de tempo e respectiva quantificação dos esforços das equipes empregados nessas entregas (o tempo alocado em cada), bem como os gargalos, demandas reprimidas e quantitativos das entregas realizadas frente ao esperado. A partir desta fase, o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) começa a ser utilizado.
- d) **ETAPA 4 – Cálculo do DFT e análise dos resultados:** Com todas as informações inseridas no sistema, é gerado o cálculo do DFT das unidades, que resulta na produção de diversos dados

que podem subsidiar decisões gerenciais sobre as equipes. Os resultados vão evidenciar as entregas prioritárias da unidade, lacunas de entregas, estimar o quadro ideal do número de pessoas, apontar a concentração de esforços nas entregas mapeadas, dentre outras informações.

- e) A implantação do DFT nos 49 órgãos federais entre 2024 e 2025 foi dividida em três ciclos de mentoria:

1º CICLO

Início em 2024 e conclusão no primeiro semestre de 2025: 20 órgãos atendidos: Advocacia-Geral da União (AGU); Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL); Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ); Casa Civil; Controladoria-Geral da União (CGU); Fundação Nacional dos Povos Indígenas (Funai); Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama); Ministério das Cidades; Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços; Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania; Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos; Ministério da Justiça e Segurança Pública; Ministério do Planejamento e Orçamento; Ministério de Portos e Aeroportos; Ministério da Saúde; Ministério do Trabalho e Emprego; e Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc).

2º CICLO

Início no primeiro semestre de 2025 e conclusão entre o segundo semestre de 2025 e primeiro semestre de 2026: 16 órgãos atendidos: Agência Espacial Brasileira (AEB); Agência Nacional de Aviação Civil (Anac); Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD); Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade); Fundação Biblioteca Nacional; Fundação Cultural Palmares; Fundação Joaquim Nabuco; Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBIO); Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN); Ministério da Agricultura e Pecuária; Ministério das Comunicações; Ministério da Cultura; Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome; Ministério da Fazenda; Ministério de Minas e Energia; e Ministério do Turismo.

3º CICLO

Início no segundo semestre de 2025 com execução ao longo de 2026: 13 órgãos iniciados: Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa); Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN); Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF); Companhia Nacional de Abastecimento (Conab); Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS); Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEH); Fundação Casa de Rui Barbosa; Instituto Benjamin Constant (IBC); Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação; Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional; Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima; Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa); e Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

iv) Perfil Profissiográfico

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/dezembro/perfil-profissiografico-promove-alocacao-mais-eficiente-de-talentos-no-servico-publico>

Perfil Profissiográfico promove alocação mais eficiente de talentos no serviço público. Esta ferramenta integra dados de competências e trajetórias para orientar decisões estratégicas na gestão de pessoas.

Lançado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), o Perfil Profissiográfico do Servidor Público Federal é uma nova ferramenta voltada a aprimorar a gestão de pessoas na Administração Pública. Esse instrumento busca reunir e sistematizar informações sobre as trajetórias profissionais, competências e formações dos servidores, permitindo uma visão mais completa do corpo funcional do governo federal.

A ideia nasceu a partir da primeira edição do CPNU. Todos os 21 órgãos que participaram do Concurso Público Nacional Unificado em 2024 utilizam a ferramenta, além de três órgãos em caráter experimental: a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) e o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro).

O Perfil Profissiográfico cruza os dados do currículo e as respostas a um questionário respondido por servidores aprovados com os perfis de vagas informados previamente pelos órgãos. O resultado é um Relatório In-

dividual de Subsídio à Alocação, o chamado RISA, que sugere em que área o servidor pode ser alocado de forma mais estratégica e eficiente. Até o momento, já foram emitidos 5.114 relatórios.

O Perfil foi desenvolvido pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP/MGI) como parte do esforço para modernizar a política de gestão de pessoas, o planejamento estratégico e a alocação mais eficiente de talentos. A partir dos dados reunidos, torna-se possível identificar potencialidades, mapear lacunas de capacitação e subsidiar ações de desenvolvimento profissional.

O Perfil Profissiográfico significa um avanço importante na consolidação de uma gestão pública baseada em evidências. A ferramenta opera integrada ao módulo Currículo e Oportunidades do Sistema de Gestão de Pessoas (Sigepe) do governo federal, já que utiliza os dados do currículo criados na plataforma SouGov. O Perfil forma uma base estruturada que facilita a tomada de decisão sobre movimentações, promoções e capacitações.

Além de servir como instrumento de diagnóstico, o Perfil Profissiográfico apoia políticas de valorização do servidor e de fortalecimento da liderança pública, ao permitir que os órgãos conheçam melhor suas equipes e direcionem programas de formação e reconhecimento de maneira mais assertiva. A ideia de implementar esse instrumento está alinhada à agenda de transformação do Estado conduzida pelo MGI, que busca tornar o serviço público mais eficiente, inclusivo e orientado a resultados.

“O Perfil Profissiográfico representa um passo fundamental para se compreender quem são os servidores públicos federais e como podemos potencializar suas trajetórias profissionais em benefício da sociedade”, destaca Janice Godinho, coordenadora de Gestão de Informações e Conhecimento em Concursos e Provimentos da SGP.

v) Mesas de Negociação

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/dezembro/iniciativas-em-gestao-de-pessoas-valorizam-retomada-do-dialogo-e-desenvolvimento-dos-servidores-publicos>

Gestão de Pessoas valoriza retomada do diálogo com servidores públicos. Novas carreiras, remunerações revisadas, qualificação, bem-estar e participação compõem o balanço das entregas do MGI para tornar o serviço público mais valorizado e eficiente.

Após anos de interrupção, o diálogo entre o governo federal e as entidades representativas dos servidores públicos foi retomado em 2023 com a recriação das mesas de negociação. A iniciativa, conduzida pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, marca novo momento nas relações de trabalho no setor público, pautado pela valorização do servidor, pela transparência e pela construção conjunta de soluções.

Coordenadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) e pela Secretaria de Relações de Trabalho (SRT), as ações incluem a

reinstalação da Mesa Nacional de Negociação Permanente, responsável por tratar de temas gerais e transversais da administração pública, e a criação de mesas específicas, voltadas às demandas de diferentes carreiras e órgãos.

A partir de 2023, o MGI reinstalou canais institucionais em três níveis (Mesa Central, Mesas Específicas/Temporárias e Mesas Setoriais), o que permitiu a construção de acordos amplos envolvendo reajustes salariais, benefícios e reestruturações de carreira.

No biênio 2023-2025, destacam-se:

- a) Reajuste linear de 9% para todas as categorias em 2023, após anos de congelamento salarial;
- b) Reajuste salarial acima da inflação do período 2023-2026 para 100% das categorias, como resultado de 55 Termos de Acordo assinados a partir de 48 Mesas de Negociação;
- c) Três reajustes no auxílio-alimentação, que passou de R\$ 458 em 2023 para R\$ 1.175 em 2025, um aumento acumulado de 156,55%;
- d) Reajustes dos auxílios saúde e creche;
- e) Negociações salariais com as forças de segurança do Distrito Federal, para 2025 e 2026, com a celebração de dois acordos (um com a Polícia Civil e um com a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar do DF).

Paralelamente, avançam as discussões sobre a regulamentação da Convenção 151 da OIT, que trata da negociação coletiva, financiamento sindical e direito de greve no serviço público. As diretrizes do Projeto de

Lei que a regulamenta foram apresentadas aos representantes sindicais em outubro, reforçando a meta de consolidar um sistema de negociação que possa servir de referência para outros entes federativos.

Além das mesas, instituíram-se grupos de trabalho (GT) temáticos para aprofundar debates sobre pautas estruturantes, como planos de carreira, condições de trabalho, saúde e qualidade de vida dos servidores. Esses espaços permitem a formulação conjunta de propostas e contribuem para modernização das políticas de gestão de pessoas no serviço público federal.

“A retomada das negociações representou avanço significativo na reconstrução da confiança entre governo e servidores, reforçando o compromisso do MGI com o diálogo social e a valorização de quem atua diariamente na entrega de serviços públicos à população”, assinala a diretora de Programa da SGP, Regina Camargos. Ainda no âmbito de negociações, a SGP instalou um GT para debater as condições de trabalho e a remuneração dos anistiados do período referente ao Plano Collor. Desse grupo participaram os órgãos da Administração Pública Federal que reúnem muitos anistiados e a Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal (Condsef). Como resultado, estão sendo elaborados um relatório com um diagnóstico da situação desses empregados e possíveis propostas para melhorar suas condições de trabalho e de remuneração.

vi) Reestruturação de carreiras

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2026/janeiro/reestruturacao-das-carreiras-fortalece-a-administracao-publica-e-impulsiona-a-entrega-de-servicos-a-populacao>

Reestruturação das carreiras fortalece Administração Pública e impulsiona entrega de serviços à população. Desde 2023, governo do Brasil aposta na modernização do sistema de carreiras, na valorização dos servidores e na ampliação da capacidade de entrega do Estado.

A reestruturação das carreiras no serviço público federal é fundamental para modernizar a Administração Pública e adequar o trabalho do Estado às necessidades atuais da sociedade. Ao atualizar as carreiras, reduzir a fragmentação existente e tornar mais claros os critérios de progressão e mobilidade, o governo fortalece a capacidade de planejar e executar políticas públicas de forma mais eficiente e sustentável.

Desde 2023, o governo federal publicou leis, decretos, portarias e instruções normativas voltadas à reestruturação das carreiras e à melhoria da remuneração dos servidores públicos federais. As Leis nº [14.724/2023](#), nº [14.875/2024](#), nº [15.141/2025](#) e o PL 6170/2025 representam, juntas, uma das maiores entregas em gestão de pessoas aos servidores públicos federais desde a CF-1988.

A nova legislação trouxe mudanças importantes, como a criação de carreiras transversais, a transformação de cargos vagos e ultrapassados em novos postos, mais alinhados

às necessidades atuais e futuras do governo, além da atualização das regras de progressão e promoção em algumas carreiras.

Segundo o secretário de Gestão de Pessoas do MGI, José Celso Cardoso Jr., a nova legislação estabeleceu uma política mais clara e justa de valorização dos servidores. *“Reestruturar e modernizar as carreiras, com critérios mais adequados de progressão e a substituição de cargos que já não fazem sentido, é reconhecer o trabalho dos servidores e melhorar a entrega dos serviços públicos à população”*, afirma.

Um dos pontos centrais dessa modernização é a *transversalidade* de alguns cargos, que deixam de estar vinculados a um único órgão e passam a atender potencialmente todos os órgãos da administração pública federal. Com isso, a administração ganha mais flexibilidade para direcionar servidores a áreas prioritárias, como educação, saúde e desenvolvimento social. Para os servidores significa valorização salarial e mais oportunidades de mobilidade entre órgãos, ampliando as possibilidades de crescimento profissional.

Com isso, a padronização das regras de avaliação e o fortalecimento do desenvolvimento na carreira são passos importantes para tornar o serviço público mais eficiente e focado em resultados. Nesse contexto, em 2024, o MGI avançou ao estabelecer diretrizes para o sistema de carreiras por meio da [Portaria MGI nº 5.127/2024](#). A norma orienta os órgãos envolvidos e dá mais transparência aos critérios usados pelo governo federal para aprimorar o sistema, tornando-o mais equilibrado e menos fragmentado.

De acordo com a coordenadora-geral de Arquitetura de Carreiras da SGP, Del Pereira, a portaria representa uma inovação histórica. *“Pela primeira vez, ficaram claras as diretrizes usadas pelo MGI e pelo órgão central do SIPEC para analisar propostas de reestruturação de cargos, planos e carreiras apresentadas pelos órgãos e entidades federais”*, destaca.

vii) Novo Estágio Probatório

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2026/janeiro/reestruturacao-das-carreiras-fortalece-a-administracao-publica-e-impulsiona-a-entrega-de-servicos-a-populacao>

Em 2025, o governo federal reformulou as regras do estágio probatório dos servidores públicos para melhorar a gestão de pessoas e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Federal. Desde 7 de fevereiro, os novos servidores passaram a seguir um modelo único de avaliação, definido pelo Decreto nº 12.374/2025. Já a Instrução Normativa nº 122/2025 detalhou como será feita a avaliação de desempenho durante esse período.

Uma das principais novidades é o Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI), criado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). O programa oferece cursos obrigatórios nos dois primeiros anos do estágio probatório e ajuda o servidor a se adaptar e a crescer profissionalmente no serviço público.

O PDI aborda temas fundamentais como ética, integridade, políticas públicas e letramento digital. A participação é obrigatória, faz parte da jornada de trabalho e é requisito para a aprovação no estágio probatório.

Outra mudança importante é a criação da **plataforma digital Avalia.Gov**, que vai reunir todo o processo de avaliação em um único sistema. A ferramenta permite acompanhar cada etapa, trazendo mais transparência, padronização e eficiência.

A avaliação passa a acontecer em três momentos: aos 12, 24 e 32 meses de exercício. O resultado final leva em conta a avaliação da chefia imediata (60%), dos colegas de trabalho (25%) e a autoavaliação do próprio servidor (15%). Para ser aprovado, o servidor precisa alcançar média mínima de 80 pontos nos três ciclos e concluir o PDI. Antes dessas novas regras, não havia um padrão único de avaliação entre os órgãos federais.

viii) Certificação em Gestão de Pessoas

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2025/dezembro/certificacao-amplia-profissionalismo-da-gestao-de-pessoas>

Certificação amplia profissionalismo da Gestão de Pessoas. Iniciativa busca valorizar servidores, desenvolver competências estratégicas e fortalecer gestão pública federal.

Com foco na valorização dos profissionais e no fortalecimento do papel estratégico da área de gestão de pessoas, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) deu passo importante rumo à modernização da administração pública federal. Lançado no final de 2024, o Projeto de Certificação em Gestão de Pessoas (CerGP) propõe reconhecer competências, estimular o

desenvolvimento contínuo e promover maior padronização e profissionalismo na atuação dos servidores, em alinhamento às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

A proposta tem objetivo de valorizar os profissionais do setor, desenvolver competências e oferecer certificação, o que pode contribuir para uma administração mais moderna e eficiente. *“A certificação representa um marco na profissionalização da gestão de pessoas no serviço público federal, pois reconhece o servidor como protagonista e investe em seu desenvolvimento contínuo”*, explica Andrea Rampani, chefe da Divisão de Governança em Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP).

O projeto surgiu após amplo diagnóstico realizado pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sippec), que identificou desafios como falta de padronização de competências, carência de ações de desenvolvimento e ausência de reconhecimento para os servidores da área.

A partir do levantamento, o MGI estruturou um trabalho baseado em *design thinking* (metodologia de resolução de problemas que usa a forma de pensar criativa dos designers para desenvolver soluções inovadoras centradas nas necessidades das pessoas), com pesquisas, entrevistas e oficinas com diversos órgãos e entidades públicas. A abordagem colaborativa resultou no mapeamento de 14 competências estruturantes, que orientam o desenvolvimento profissional e servem como referência para o Executivo Federal.

Deste modo, a certificação tem finalidade de estimular uma mudança cultural. A implementação da CerGP prevê parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) para oferta, em 2026, de um programa organizado em trilhas de aprendizagem voltadas ao desenvolvimento das competências identificadas.

Há expectativa de que a CerGP atinja cerca de 16 mil servidores que atuam na área de gestão de pessoas, em 202 órgãos e entidades federais espalhados por todo o país. Está prevista ainda a publicação do Caderno de Competências, que reunirá as competências estruturantes específicas de cada fase do ciclo laboral, desde a alocação e o bem-estar até a aposentadoria.

ix) LideraGov

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2025/dezembro/em-2025-programa-lideragov-celebrou-cinco-anos-com-reconhecimento-nacional-na-formacao-de-liderancas-estrategicas-no-servico-publico>

Programa LideraGOV celebra cinco anos com reconhecimento nacional na formação de lideranças estratégicas no serviço público. Parceria entre MGI e Enap reúne resultados expressivos, prêmios nacionais e avanços concretos na promoção da diversidade e da inovação, identificando e valorizando servidoras e servidores para exercício da liderança.

O Programa [Lidera.Gov](#) foi criado para identificar, desenvolver e valorizar talentos

no serviço público federal. Em 2025, celebrou cinco anos de avanços concretos e com o reconhecimento de seu papel no fortalecimento da preparação de servidores do Poder Executivo Federal para ocupar funções estratégicas e desenvolver melhores políticas públicas para a sociedade. A iniciativa é conduzida pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Ao longo desses anos, o Lidera.GOV foi reconhecido com o Prêmio Convergência (2023), o Prêmio Espírito Público (2024) e o Prêmio de Reconhecimento Profissional (2025). Em outubro de 2025, o programa foi um dos vencedores do Prêmio Reconhecimento Profissional Colabora.Gov 2025 na categoria Ideias Inovadoras como Projeto/Ideia. Em novembro, recebeu o Prêmio Ser Humano 2025 da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Distrito Federal (ABRH-DF), sendo 1º lugar na categoria Excelência Organizacional, concedido a projetos que se destacam na gestão de pessoas, inovação e promoção de ambientes de trabalho mais humanos e sustentáveis.

A quinta edição do Lidera.GOV, lançada em janeiro de 2025, consolidou o formato híbrido, combinando atividades remotas e encontros presenciais. Destacou-se o avanço na implementação das políticas previstas pelo Programa Federal de Ações Afirmativas. Das 50 vagas disponíveis, 40% destinaram-se a pessoas negras, 8% a pessoas com deficiência, 4% a indígenas, 4% para quilombolas e 4% para pessoas trans (travestis, transexuais ou transgêneros). Também se garantiu a pa-

ridade de gênero entre homens e mulheres desde a segunda edição.

O programa tem duração de nove meses e participação de servidores de diferentes órgãos. Além de fortalecer competências técnicas e comportamentais, permite a troca de experiências e o estímulo à representatividade dentro da administração pública, com turmas cada vez mais diversas e plurais. Disso resulta uma rede de líderes públicos comprometidos com o desenvolvimento institucional e a entrega de melhores serviços à sociedade.

Vozes Negras

Em março de 2025, foi lançado o livro “Vozes Negras no Serviço Público”. A obra é fruto da quarta edição (2024) do Lidera.GOV, que fez história ao reunir uma turma exclusiva para pessoas negras. A edição foi promovida em conjunto com o Ministério da Igualdade Racial (MIR), no âmbito do Protocolo FIAR (Formação de Iniciativas Antirracistas). A publicação reuniu relatos inspiradores de participantes e evidencia trajetórias, desafios e conquistas de servidores e servidoras negras que contribuem para a construção de um Estado mais inclusivo e democrático.

“O livro simboliza não apenas o fortalecimento das políticas de equidade no serviço público, mas também o compromisso do MGI em reconhecer e dar visibilidade às vozes que historicamente foram silenciadas, estimulando uma cultura institucional mais diversa e antirracista”, afirma Priscila Aquino, coordenadora-geral de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas do MGI.

A presença feminina também foi valorizada, com o livro Mulheres Negras no Serviço Público, também no âmbito da edição de 2024, que traz histórias e reflexões de servidoras de destaque em diferentes áreas da administração pública federal. Os textos assinados pelas participantes dão visibilidade a mulheres que enfrentam, com competência e resiliência, os desafios impostos pelo racismo e machismo estruturais. Mais do que registro biográfico, trata-se de instrumento de valorização da diversidade e da promoção da equidade racial e de gênero na gestão pública.

Pesquisadora do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), Priscila Carla da Silva diz considerar “o Lidera.Gov a força para romper barreiras e transformar políticas públicas”. A servidora participou da quarta edição do programa. *“Não foi apenas uma capacitação e sim um verdadeiro catalisador de resiliência, um reencontro com o meu propósito de vida”, avalia.*

A experiência no serviço público muitas vezes a confronta com barreiras que parecem intransponíveis. *“Como pessoa negra, a jornada rumo à alta administração tem sido marcada não apenas pelos desafios técnicos inerentes às funções que já ocupei, mas também pelos obstáculos silenciosos e persistentes do racismo e do sexismo estrutural, que tentam limitar nosso espaço, voz e potencial”,* desabafa Priscila.

Ela reforça que o programa a permitiu romper a invisibilidade e construir uma rede estratégica de líderes negros, o QuilomboGO-Vers, na qual o apoio mútuo, o letramento

racial avançado e a troca de experiências se tornaram fontes de renovada energia.

x) Pesquisa Vozes e Observatório de Pessoal

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2025/dezembro/observatorio-de-pessoal-e-pesquisa-vozes-do-servico-publico-transformam-a-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-federal>

Observatório de Pessoal e pesquisa Vozes do Serviço Público transformam a Gestão de Pessoas na administração pública federal. Em 2025, MGI promoveu a qualificação do uso e coleta de dados como eixo estratégico da política de gestão de pessoas no governo federal.

Em 2025, um dos focos do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) na política de Gestão de Pessoas foi a modernização de sistemas e bases informacionais como estratégia de qualificação do setor. Nesse contexto, se inseriu o fortalecimento do Observatório de Pessoal, no tema da produção e uso de informações sobre a gestão de pessoas na administração pública, e a conclusão da primeira edição da pesquisa Vozes do Serviço Público.

O [Portal do Observatório de Pessoal](#) reúne bases como o Painel Estatístico de Pessoal (PEP), que contém informações sobre o pessoal civil do Poder Executivo Federal, e a Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos. O Observatório também agrega dados sobre cargos vagos e vacâncias, que

ajudam a compreender a dinâmica da força de trabalho.

Em 2025, destacou-se a criação de um “data lake”, um repositório central de grandes volumes de dados em formato original para uso corrente. Além de fortalecer a governança e a confiabilidade dos dados, o “data lake” amplia as possibilidades de uso de inteligência artificial e de análises avançadas. A ferramenta permite identificar tendências, apoiar decisões estratégicas e aprimorar políticas públicas voltadas à gestão de pessoas.

O ambiente estimula uma cultura de gestão baseada em evidências em diferentes áreas do governo. “Ao apostar na transformação digital e na tomada de decisão baseada em evidências, o MGI consolida o Observatório de Pessoal como uma das principais plataformas de inteligência do Estado brasileiro”, assinala Mirian Bittencourt, diretora de Governança e Inteligência de Dados da Secretaria de Gestão de Pessoas.

Escuta ativa como instrumento de gestão

A pesquisa [Vozes do Serviço Público Federal: Evidências para a Gestão de Pessoas](#) é uma ação inovadora de escuta ativa, realizada por meio de parceria entre o MGI e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap). O objetivo é compreender as condições de trabalho, o bem-estar e as percepções sobre as carreiras na administração pública federal. Em 2025, foram apresentados os resultados do primeiro levantamento e, em 3 de dezembro, foi aberta a coleta de dados da 2ª edição.

A primeira edição foi realizada entre novembro de 2024 e janeiro de 2025 e seus resultados apresentados em outubro durante o 2o Seminário de People Analytics no Setor Público. Cerca de 55 mil servidores e servidoras federais ativos de 200 órgãos contribuíram, aproximadamente 10% do total, por meio do SouGov. Os participantes responderam aos temas do levantamento utilizando a plataforma SouGov.

Na opinião do secretário de Gestão de Pessoas do MGI, José Celso Cardoso Jr., a continuidade da pesquisa é decisiva para orientar as reformas prioritárias da área. *“A segunda edição do Vozes reafirma nosso compromisso com uma gestão baseada em evidências reais do cotidiano dos servidores. Escutar quem está na linha de frente é fundamental para construir políticas mais justas, modernas e alinhadas ao que o Estado brasileiro precisa entregar”*, afirma.

“Ao ampliar os canais de diálogo e incluir a opinião dos servidores na formulação de políticas, o MGI reforça o compromisso com uma administração pública mais participativa, sensível às necessidades internas e comprometida com o desenvolvimento humano e profissional”, ressalta a diretora Mirian Bittencourt.

Os resultados chamaram a atenção para alto nível de engajamento dos servidores. Mais de 90% afirmaram considerar importante que seu trabalho contribua para o interesse coletivo. Cerca de 77% disseram se identificar com a missão do órgão em que atuam.

Sobre a progressão nas carreiras, 78% apontaram a avaliação de desempenho

como fator determinante para promoções, enquanto 75% destacaram a experiência profissional e a formação educacional. Apenas 20% dos respondentes associaram a progressão a conexões políticas, o que reforça a relevância de políticas de valorização técnica e adoção de critérios objetivos de ascensão na carreira.

Escutar quem está na linha de frente é essencial para construir políticas mais justas e eficazes.

A análise das informações coletadas pela Pesquisa Vozes do Serviço Público, em conjunto com os dados disponíveis no Observatório de Pessoal, fornece subsídios concretos ao desenvolvimento de políticas públicas de gestão mais direcionadas. O processo contribui para decisões relacionadas à satisfação no trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oportunidades de capacitação, relações com chefias e pares, saúde e bem-estar.

A sinergia de projetos e da gestão da transformação fortalece um dos eixos da Transformação do Estado para uma administração pública mais eficiente, transparente e orientada a resultados. A Gestão de Pessoas baseada em evidências e no engajamento de quem efetivamente faz o serviço público funcionar é fundamental para entrega de melhores serviços à sociedade.

xi) Fábrica de Digitalização

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/dezembro/fabrica-de-digitalizacao-do-mgi-impulsiona-inclusao-social-e-moderniza-gestao-publica>

Fábrica de Digitalização do MGI impulsiona inclusão social e moderniza gestão pública. Projeto alcançou marca de 15 milhões de documentos funcionais físicos convertidos para o formato digital.

Em 2025, a Fábrica de Digitalização do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) se consolidou como um dos projetos centrais da transformação digital da administração pública brasileira. No período, foi superada a marca de mais de 15 milhões de imagens produzidas referentes a documentos funcionais de aposentados e pensionistas.

Entre outros benefícios, a ação visa garantir acesso rápido e eficiente aos documentos da Diretoria de Serviços de Aposentados e de Pensionistas e Órgãos Extintos (Decipex), redução de custos e maior segurança das informações. A Decipex é vinculada à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do MGI, que tem o objetivo de chegar a 20 milhões de digitalizações até o final de 2026.

Além da maior eficiência operacional, o projeto destaca-se pela dimensão social. A execução das atividades é realizada em parceria com a Associação Centro de Treinamento de Educação Física Especial (Cetefe). A entidade emprega 55 pessoas com deficiência (PCD) na iniciativa, que envolve o manuseio, tratamento e conversão digital dos documentos.

Para o diretor da Decipex, Marco Aurélio Alves da Cruz, a Fábrica de Digitalização é um exemplo prático de como tecnologia e gestão pública podem caminhar juntas: *“A iniciativa traduz, na prática, os princípios de inovação e cidadania que orientam a atual gestão federal. Aqui, modernização e inclusão andam lado a lado.”*

A digitalização dos acervos funcionais trouxe ganhos concretos como acesso mais rápido e seguro às informações, redução de custos operacionais, preservação documental e maior transparência. Em outubro de 2024, o projeto foi reconhecido na categoria “Ideias Inovadoras” do Prêmio de Reconhecimento Profissional do ColaboraGov, promovido pela Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC) do MGI, que destaca iniciativas com impacto positivo para o órgão e para a sociedade.

xii) Inovações tecnológicas

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2026/janeiro/automacao-de-processos-e-integracao-de-sistemas-marcam-modernizacao-da-gestao-de-pessoas-no-mgi>

Automação de processos e integração de sistemas marcam modernização da Gestão de Pessoas no MGI. Sinergia entre tecnologias e talentos impulsiona entregas inovadoras como a Posse 100% Digital, Carteira SouGov, Declarações Automatizadas, Prova de Vida digital e demais iniciativas que simplificam serviços públicos.

As inovações tecnológicas desenvolvidas pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) desde 2023 têm se traduzido em avanços reais para o serviço público brasileiro. A automação de processos e integração de plataformas de governo contribuem para eliminar a papelada e oferecer serviços digitais ágeis, mais transparentes e centrados nas pessoas, sejam agentes da administração, sejam do público em geral.

Entre os destaques estão o Ingresso Digital de Servidores, o Simulador de Aposentadoria no SouGov, a modernização do controle de frequência, a automação de processos no Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) e os avanços na gestão de folha de pagamento e gratificações.

Todos esses projetos reforçam a Estratégia Federal de Governo Digital 2024-2027, que tem entre seus princípios a experiência segura e inclusiva, a cidadania e a sustentabilidade.

Essas ações também se inserem no contexto da [Transformação do Estado conduzida pelo MGI](#): *“Cada nova solução digital representa passo concreto na construção de um Estado mais ágil, inteligente e humano”*, destaca o diretor de Soluções Digitais do MGI, Antônio Fiuza.

Ingresso digital ao serviço público

O ingresso de novas servidoras e servidores de forma totalmente on-line foi uma das grandes novidades do ano. A medida teve início em maio de 2025, dando seguimento, pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP),

à finalização do primeiro [Concurso Público Nacional Unificado \(CPNU\)](#) e de outros certames. A solução eliminou a necessidade de etapas presenciais e documentos em papel e reduziu a sobrecarga de trabalho nas unidades de gestão de pessoas.

O sistema oferece uma experiência simplificada a nomeados e nomeadas. Integrado a essa transformação, também se destaca o perfil profissiográfico digital no SouGov. Potencializado por inteligência artificial, o perfil personaliza o primeiro contato da pessoa que está iniciando sua jornada no serviço público.

Carteira SouGov

Outra solução apresentada recentemente foi a Carteira SouGov, lançada em junho de 2025. A Carteira reúne em um só espaço digital documentos como certidões, declarações, currículos e diplomas. Disponível na plataforma SouGov.Br, a funcionalidade faz parte da modernização da gestão de pessoas no Executivo federal.

A ferramenta amplia autonomia dos servidores e reduz custos com o fim de processos físicos e burocráticos. Até dezembro de 2025, já haviam sido emitidos cerca de 60 mil documentos.

A transformação digital simplifica processos e coloca o usuário no centro da gestão pública.

Declarações automatizadas

Desde setembro de 2025, o SouGov oferece a emissão de declarações funcionais automatizadas para servidores e servidoras. Atualmente estão disponíveis, com um clique, os seguintes tipos de declarações:

- Abertura de Conta Salário
- Auxílio-Pré-escolar
- Auxílio-Transporte
- Auxílio-Alimentação
- Cargos e Funções – Comissionados
- Dados Funcionais (Vínculos)
- Endereço Funcional
- Jornada de Trabalho
- Lotação
- Remuneração
- Tempo de Serviço
- Tempo de Serviço Averbado

A automação já resultou em uma economia de mais de R\$ 200 mil entre setembro e dezembro de 2025, com menos desperdício de recursos e de tempo. Todas as declarações automatizadas podem ser salvas instantaneamente na Carteira SouGov, onde ficam disponíveis digitalmente e com segurança.

Vale mencionar que, em junho de 2025, foi lançado o Assistente SouGov, chat com inteligência artificial capaz de responder dúvidas sobre legislação de pessoal, acessível dentro do ambiente SouGov.

Além disso, desde julho, qualquer cidadão pode informar pela plataforma o falecimento de servidores, aposentados ou pensionistas do Executivo Federal. A ferramenta simplifica procedimentos e permite melhor acolhimento às famílias.

Reajuste de Remunerações

Os recursos tecnológicos também foram essenciais na implementação do reajuste na remuneração dos servidores públicos federais, previsto na Medida Provisória (MP) depois convertida na [Lei nº. 15.141/2025](#). Os pagamentos ocorreram no primeiro dia útil de maio de 2025, incluindo os valores retroativos a janeiro. A entrega exigiu trabalho técnico coordenado com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e a análise das 700 páginas da MP, que previa a criação e a atualização de mais de 9 mil tabelas de cargos efetivos, além do reposicionamento de aproximadamente 800 mil servidores na nova estrutura remuneratória.

Controle de Frequência

As ferramentas SouGov Frequência e Sigepe Frequência também se firmaram como solução para o registro de ponto e a gestão de frequência de servidores federais. Atualmente, 76 órgãos, mais de 250 mil usuários integram os dois sistemas, que já registraram mais de 11 milhões de pontos e 480 mil homologações de frequência. A economia por meio desse sistema é estimada em R\$ 76 milhões anuais.

Gestão da Folha de Pagamento

O Sigepe Gestão da Folha, no âmbito do Sistema de Gestão de Pessoal, consolidou-se como ferramenta de centralização dos pagamentos e apropriações contábeis, em conexão com o Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi). Entre os ganhos, estão o controle automatizado de pagamentos, a verificação por meio da Ordem Bancá-

ria Via Pix e a simplificação da apropriação contábil, que reduziu repetição de tarefas e garantiu maior conformidade financeira.

Aposentadoria

Com o Simulador de Aposentadoria do SouGov, servidores ganharam autonomia para planejar o futuro previdenciário, reduzindo a demanda por atendimentos presenciais e aliviando a carga administrativa das unidades de gestão de pessoas.

A Prova de Vida digital com biometria inovou ao utilizar dados faciais do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e da Secretaria Nacional de Trânsito (Senatran). A chamada interoperabilidade, que viabiliza a troca segura de dados entre diferentes sistemas, confere praticidade à prova de vida ao mesmo tempo que torna mais eficaz o combate a fraudes e inconsistências.

Nesse tema, o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) consolidou-se como plataforma essencial para a centralização de informações trabalhistas, fiscais e previdenciárias.

Relatório Anual dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal

As inovações acima refletem uma estratégia de governança digital integrada e coordenada entre diversos órgãos e políticas. O [Relatório Anual dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal](#) (Rasg) destaca uma série de entregas da Diretoria de Soluções Digitais (Desin) da SGP em parceria com o Serpro e outros órgãos. O resultado é menos

papéis, menos desperdício e mais eficiência e segurança das informações na Administração Pública Federal.

xiii) ConectaGente

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/dezembro/conectagente-governanca-estrategica-na-gestao-de-pessoas-do-servico-publico-federal>

ConectaGente: governança estratégica na gestão de pessoas do serviço público federal. Núcleo de governança do MGI promoveu em 2025 intensa agenda de colaboração entre órgãos e entidades do sistema de pessoal civil do governo, contribuindo para gestão de pessoas integrada, inovadora e participativa.

O ConectaGente, núcleo de governança das secretarias de Gestão de Pessoas (SGP) e de Relações de Trabalho (SRT) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), consolidou-se em 2025 como espaço estratégico de colaboração entre diversas unidades de gestão de pessoas. Revitalizado a partir de 2023, o núcleo aproxima mais de 200 órgãos do sistema de pessoal civil da administração federal (Sipec) de forma integrada e baseada em evidências.

Em 2025, a agenda do ConectaGente foi marcada pelo Encontro Nacional de Gestão de Pessoas (ENGP), nove Encontros ConectaGente e onze eventos adicionais, incluindo cinco plantões tira-dúvidas, quatro Conectas Extraordinários, além de seminários e webinários. A rede também promoveu oficinas

de Planejamento Estratégico sobre o Ciclo Laboral em unidades da administração federal e o compartilhamento permanente de boas práticas entre participantes.

Na produção de conhecimento, foram lançadas durante o ano a Cartilha do Ciclo Laboral, o Catálogo Sipec, os volumes 3 e 4 da Revista Gestão de Pessoas em Ação e o volume 2 da Revista Gestão de Pessoas em Evidência. As publicações estão disponíveis gratuitamente em formato digital na página do MGI. Além disso, o ConectaGente fomentou a integração de dados com iniciativas como o Painel de Profissionais e o Catálogo SIPEC, que ajudam a construir mais transparência pública e a apoiar a tomada de decisão baseada em dados.

ENGP: Encontro Nacional de Gestão de Pessoas

O ENGP, realizado pelo ConectaGente, se converteu em um dos maiores fóruns sobre gestão de pessoas no setor público. Em 2025 contou com 1.300 inscritos, 145 painelistas e 72 atividades em três palcos simultâneos. A edição trouxe inovações como oficinas práticas sobre inteligência artificial, análise de dados e desenvolvimento de competências.

Nas três edições entre 2023 e 2025, o ENGP reuniu milhares de gestores, servidores e especialistas, promovendo reflexões sobre inovação, desenvolvimento de carreiras, diversidade e qualidade de vida no trabalho. O evento consolidou-se como espaço contínuo de aprendizado e construção coletiva, fortalecendo a cultura de gestão centrada nas pessoas.

“O ConectaGente nasceu do propósito de transformar a gestão de pessoas em uma rede viva de colaboração”, destaca José Celso Cardoso Jr. “Cada órgão, gestor e servidor que participa contribui para um Sipec mais integrado, inovador e humano. Nosso compromisso é fortalecer vínculos, gerar conhecimento e inspirar práticas que tornem o serviço público mais conectado com as pessoas, transformando realidades e gerando valor público”, avalia Talitha Pedrosa, líder da rede.

xiv) Publicações da SGP

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/dezembro/publicacoes-do-mgi-mostram-que-gestao-de-pessoas-se-faz-com-historias-ideias-e-inspiracoes>

Publicações do MGI mostram que Gestão de Pessoas se faz com histórias, ideias e inspirações. Revistas, cartilhas e livros da SGP/MGI publicados em 2025 valorizam experiências, boas práticas e inovação na gestão de pessoas no serviço público.

Discutir Gestão de Pessoas vai muito além de números e processos, pois também é falar sobre gente, desafios, aprendizado e inovação. Com essa visão, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, por meio da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), preparou durante o ano revistas, cartilhas e um livro entre as entregas que valorizam experiências individuais e coletivas como o Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), boas práticas e inovações como uso de dados e evidências na gestão das pessoas no serviço público.

Em 2025, o ministério editou dois novos volumes da revista *Gestão de Pessoas em Ação* (RGPA) e lançou os dois primeiros da revista *Gestão de Pessoas em Evidência* (RGPE). Disponíveis no formato on-line e impresso, os Volumes 3 e 4 da *Gestão de Pessoas em Ação* destacam temas como as inovações e o futuro do CPNU, representatividade racial no serviço público e Perfil Profissiográfico.

O Volume 1 da RGPA foi publicado em dezembro de 2023 e o Volume 2, em outubro de 2024. Seus textos trazem temas como Poder de Negociação, Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), valorização profissional, People Analytics, Programa de Gestão e Desempenho (PGD), mulheres no CPNU e o Plano Federal de Prevenção ao Assédio e à Discriminação na Administração Pública Federal.

A revista *Gestão de Pessoas em Evidência* foi lançada em dezembro de 2024, com abordagem sobre aposentadoria no serviço público federal, e teve sua segunda edição publicada em outubro de 2025, com textos dedicados ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). O terceiro volume aborda o uso de People Analytics, metodologia que utiliza dados para tomar decisões mais inteligentes sobre os colaboradores.

Outra publicação importante lançada pela SGP, em outubro de 2025, foi a cartilha *Ciclo Laboral – Um Modelo Integrado e Estratégico de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. A cartilha apresenta o Ciclo Laboral como conceito que busca pensar as etapas da carreira do servidor e da servidora de forma integrada, do ingresso à aposenta-

doria. A cartilha apresenta as dimensões do Ciclo e seus temas transversais associados aos processos finalísticos, instrumentos ou sistemas informacionais estruturantes do Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec).

Destacou-se também a publicação, em agosto, do *Manual de Acumulação Remunerada de Cargos, Empregos e Funções Públicas*. O documento orienta as unidades e entidades do Sipec sobre procedimentos e critérios que devem ser observados em casos de acumulação de funções quando um dos vínculos ocorrer no Poder Executivo Federal.

A atenção ao servidor não se encerra com a aposentadoria. É importante continuar oferecendo serviços eficientes às pessoas que dedicaram suas vidas à administração pública. A Diretoria de Serviços de Aposentados e de Pensionistas e Órgãos Extintos (Decipex) da SGP/MGI apresentou, em maio de 2025, a Cartilha para “Você que se Aposentou”. O material informativo traz orientações sobre direitos, benefícios, saúde e procedimentos administrativos de interesse dos aposentados e de suas entidades representativas.

“A cartilha reforça o compromisso do MGI com o cuidado integral ao servidor, reconhecendo a importância da trajetória daqueles que contribuíram por décadas para a administração pública e que continuam a representar a memória e a força institucional Poder Executivo Federal”, assinala o diretor de Serviços de Aposentados e Pensionistas e de Órgãos Extintos, Marco Aurélio Alves da Cruz.

Entre os conteúdos destacados estão informações sobre o trabalho da Decipex, canais de atendimento, o que é a plataforma SouGov de atendimento disponibiliza aos servidores, principais dúvidas dos aposentados e cuidados a serem tomados contra fraudes. Além da versão impressa, a Cartilha pode ser lida em computadores, celulares e tablets em sua versão digital.

Em outubro, a SGP publicou o livro *A Saga do CPNU – Inovação em Serviços Públicos e Transformação do Estado para a Cidadania*. A obra conta a experiência de realização

do CPNU em 2024, desde suas origens no MGI, passando por seu processo de construção institucional, até a implementação e acompanhamento.

“Todas essas publicações demonstram um esforço importante da equipe da Secretaria de Gestão de Pessoas em promover mais transparência para a sociedade, consolidar os aprendizados da instituição, permitir a replicação de iniciativas por estados e municípios e a produção de pesquisas pela academia”, afirma o secretário-adjunto de Gestão de Pessoas, Frederico Coutinho.



18. Reforma administrativa em ação: mais uma etapa da gestão de pessoas para a reconstrução das capacidades institucionais do governo federal

Publicado em 16/03/2026 

A modernização da administração pública brasileira passa necessariamente pela reestruturação de suas carreiras. Desde 2023, o governo federal vem conduzindo um amplo processo de reconstrução do serviço público, com o objetivo de corrigir distorções acumuladas ao longo dos anos, recompor quadros e preparar o Estado para responder a desafios emergentes cada vez mais complexos. Essa agenda avançou mais um passo com a aprovação, pelo Senado Federal, do Projeto de Lei nº 5.874, de 2025, que consolida mais uma onda de mudanças relevantes em diversas carreiras do Executivo federal.

Conduzida pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), a iniciativa envolve tanto a recomposição remuneratória de categorias quanto a reorganização estrutural de cargos e carreiras. Mais do que isso, as mudanças representam uma transformação estrutural que tende a

produzir ganhos de eficiência e de capacidade institucional no médio e longo prazo.

Um exemplo é a reorganização dos cargos da área da cultura, que passam a estar estruturados em apenas dois cargos — um de nível superior e outro de nível médio — substituindo um modelo que até então reunia 149 cargos distintos. A medida facilita a gestão de pessoas e a melhor distribuição de servidores entre os órgãos vinculados ao Ministério da Cultura. Movimento similar foi feito com o Ministério da Educação (MEC), por meio da criação do Plano Especial de Cargos do MEC.

Também se destaca a valorização de profissionais que atuam nas universidades e institutos federais. O projeto prevê a criação de 13.187 cargos para professores das instituições federais de ensino e de 11.576 cargos para técnicos da educação, reforçando a expansão e o fortalecimento da rede

federal de ensino. No caso dos técnicos-administrativos em educação, foi instituído o reconhecimento de saberes e competências (RSC), mecanismo que permite valorizar remuneratoriamente servidores que, mesmo sem titulação formal adicional, demonstram contribuição relevante para o desempenho institucional.

Outro avanço importante é o fortalecimento do modelo baseado em carreiras com perfil transversal, voltadas para fortalecer a capacidade de formulação e implementação de políticas públicas. Entre elas estão os cargos de Analista Técnico de Justiça e Defesa (ATJD) e de Analista Técnico de Desenvolvimento Socioeconômico (ATDS). Criadas pela Lei nº 15.141, de 2025, o novo projeto aprovado prevê a criação de mais 750 vagas para cada carreira, que poderão ser providos por concurso público ao longo do tempo. Essas carreiras buscam suprir lacunas estratégicas do Estado e ampliar a qualificação técnica em áreas essenciais da ação governamental.

A reestruturação também promove maior racionalização em planos de cargos existentes. No âmbito do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), e de vários outros planos semelhantes, por exemplo, 66 cargos de nível superior serão transformados em um único cargo transversal — o de Analista Técnico do Poder Executivo (ATPE) — com melhoria remuneratória e maior mobilidade institucional. Para os servidores que não atendem aos critérios de ingresso na nova carreira, foi criada uma gratificação específica, passível de concessão tanto para ocu-

pantes de cargos de nível superior como de nível médio.

O projeto contempla ainda reajustes e ajustes estruturais em diversas carreiras, como as da Receita Federal e da Auditoria-Fiscal do Trabalho, além de medidas específicas para órgãos estratégicos do Estado. Também prevê a transformação de cargos vagos em novas posições de nível superior em instituições como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), fortalecendo a capacidade técnica dessas organizações.

Outro conjunto de medidas busca melhorar as condições de atuação de servidores em regiões de difícil provimento. Passam a receber indenização para atuação em localidades estratégicas, vinculadas à prevenção, controle, fiscalização e repressão dos delitos transfronteiriços, os servidores que atuam em órgãos como a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), o Serviço Florestal Brasileiro (SFB) e áreas técnicas do Ministério da Agricultura e Pecuária.

Há ainda mudanças voltadas para aprimorar a capacidade operacional do Estado em áreas sensíveis. No caso da defesa civil, foram instituídas regras para regimes de turnos ou escalas em atividades que exigem funcionamento contínuo, ampliando

a capacidade de resposta a desastres e emergências. Já a perícia médica exigida pela lei nº 8.112, de 1990, executada com finalidades diversas, a legislação passa a prever a possibilidade de realização por telemedicina e análise documental, ampliando alternativas para reduzir filas e racionalizar recursos públicos.

Também se contempla a reabertura do prazo para que servidores dos antigos territórios federais possam optar pela transposição para o quadro em extinção da União, além de ajustes na gestão da carreira de perito federal territorial, que passa a ser coordenado pelo MGI, ampliando sua atuação transversal no governo federal.

A base de um Estado capaz de entregar as políticas públicas que a população precisa são servidores estáveis, valorizados e capacitados. A estabilidade, contudo, não pode ser uma proteção ao mau servidor. Por isso, uma das medidas do projeto consiste na modernização do Sistema de Desenvolvimento na Carreira (SIDECA), previsto na Lei nº 11.890, de 2008, viabilizando um modelo de progressão multifatorial, que valorize a avaliação de desempenho e não leve em consideração apenas o tempo de serviço para desenvolvimento na carreira.

Tomadas em conjunto, essas medidas revelam uma agenda de modernização que

vai além da recomposição remuneratória. Ao simplificar estruturas de carreira, criar novos perfis profissionais e fortalecer instrumentos de gestão de pessoas, o governo federal busca construir uma administração pública mais preparada para enfrentar desafios contemporâneos. A modernização do serviço público exige investimento, planejamento e diálogo institucional.

Além de modernizar estruturas administrativas, a reestruturação das carreiras fortalece a capacidade do Estado de responder de forma mais ágil e qualificada às demandas da sociedade. Ao atualizar perfis

profissionais, ampliar quadros em áreas estratégicas e tornar a gestão de pessoas mais integrada, o governo federal cria condições para que políticas públicas sejam formuladas e executadas com maior eficiência. Esse fortalecimento institucional

é fundamental para enfrentar desafios contemporâneos — da proteção ambiental à ampliação do acesso à educação e à melhoria dos serviços previdenciários — e contribui diretamente para o desenvolvimento do país, ao garantir que o Estado disponha das competências técnicas e da capacidade operacional necessárias para promover crescimento econômico, inclusão social e melhoria da qualidade de vida da população.

A gestão de pessoas se consolida como eixo da reforma administrativa e da reconstrução das capacidades institucionais do Estado.

Notas Biográficas

Alex Fraga

Gerente de Projetos, na Diretoria de Governança e Inteligência de Dados, da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (DIGID/SGP/MGI). Especialista em Educação e Gestão Pública pela UFGD, Mestre em Administração Pública pela UFLA, e Servidor Público Federal pela UFGD desde 2008.

Alexandre Campos da Cunha

Servidor público federal desde 2013. Atua como líder de equipe na DIGID/CGINF do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), com foco em análises de dados, desenvolvimento de painéis e aplicações web. Graduado em Gestão Pública pelo Centro Universitário Internacional, possui MBA em Planejamento e Gestão Estratégica pela mesma instituição, MBA em Innovation Management Professional pela School of International Business and Entrepreneurship – Steinbeis-SIBE, Alemanha, além de especialização em Ciência de Dados e Big Data e certificação Google Data Analytics.

Alexandre Gomide

Servidor da carreira de Planejamento e Pesquisa do IPEA e Diretor de Altos Estudos na Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Ana Luiza Pante

Psicóloga, bacharela em Direito e mestre em Direitos Humanos. Servidora pública federal, atua na área de concursos públicos no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), na Secretaria de Gestão de Pessoas, na Diretoria de Planejamento da Força de Trabalho (DEPRO), com atuação técnica no planejamento e aperfeiçoamento das políticas de provimento da Administração Pública Federal.

Anna Venturini

Diretora de Programa na Secretaria Executiva do MGI. Analista em Ciência e Tecnologia. Doutora em Ciência Política pelo IESP-UERJ. Mestre e bacharel em direito pela USP.

Antônio Fiuza de Sousa Landim

Diretor de Soluções Digitais da SGP/MGI, Especialista em TI pela UFMG e Engenheiro Eletricista pela UnB.

Carolina Vilela de Oliveira

Psicóloga graduada na Universidade de Brasília, Especialista em Gestão Pública e atualmente atua no ConectaGente – Rede de Governança do SIPEC. Servidora efetiva do INEP cedida para o MGI. Há 08 anos atua na área de Gestão de Pessoas do Governo Federal, participando de proje-

tos como LA-BORA!gov, SouGov.br e Currículo e Oportunidades.

Cleonice Sousa de Oliveira

Coordenadora-Geral de Aplicação da Legislação de Carreiras da Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão de Pessoas do MGI.

Daniel Negreiros Conceição

Professor de Economia do Setor Público e Macroeconomia do Instituto de Pesquisa e Planejamento urbano e Regional (IPPUR) na UFRJ.

Daniela Cristina Porto

Servidora pública desde 2014, atua na área de Contratação Temporária do Serviço Público Federal, no Órgão Central do Sipec no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Graduada em Fonoaudiologia pela Unesp e pós-graduada em Saúde Pública com ênfase em Saúde da Família pela UCB. Integrante da Rede LideraGov (Turma 3.0). Tem como propósito inovar o serviço público federal e transformar pessoas.

Delciene Pereira

Coordenadora-Geral de Arquitetura de Carreiras na SGP/MGI, Servidora Pública do Poder Executivo Federal, Mestre em Administração Pública pela UnB.

Douglas Andrade da Silva

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, atua no Gabinete da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Elisa Tuler de Albergaria

Coordenadora de Soluções e Processos Integradores e de Experiência do Usuário em Gestão de Pessoas da Diretoria de Soluções Digitais (DESIN) na Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). É professora do magistério superior no Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG e mestre em Ciência da Computação pela UFMG, é bacharel em Ciência da Computação (UFMG) e em Desenho Industrial – Programação Visual (UEMG).

Fabiana Botelho Conte

Jornalista especializada em Revisão de Textos e servidora com 16 anos de atuação na administração pública federal. Atualmente integra a Assessoria de Imprensa do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, onde trabalha na produção de conteúdo institucional. Ao longo da carreira, acumulou experiência em comunicação institucional, comunicação interna, relacionamento com a imprensa, fiscalização de contratos, transparência

pública e em negociação coletiva no serviço público.

Fernando André Santana de Souza

Analista em Ciência e Tecnologia Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (2009), Pós-graduado em Gestão Pública (2011), Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial -MADE/ UNESA (2016) e possui MBA Executivo em Gestão com Ênfase em Liderança e Inovação - FGV (2025). Atuou até outubro de 2018 no Instituto Nacional de Câncer (INCA), na Coordenação de Gestão de Pessoas na realização de Concursos Públicos, Estudos de Dimensionamento da Força de Trabalho e no Plano de Governança de Gestão de Pessoas do Instituto. No órgão Central do SIPEC, atuou como Coordenador-Geral de Planejamento da Força de Trabalho, na criação e institucionalização do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho e atualmente atua como Coordenador-Geral de Movimentação de Pessoal no SIPEC.

Flávio Trevellin Forini

Jornalista formado na Universidade de Brasília (UnB). Servidor público concursado como Técnico em Comunicação Social, atuou no Ministério da Saúde, no Núcleo de Comunicação da Secretaria de Vigilância em Saúde e Ambiente (SVSA), entre julho de 2010 e maio de 2025. Desde maio de 2025, está lotado na Diretoria de Planejamento da Força de Trabalho (Depro)

do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Francismara Alves de Oliveira Lima

Agente Administrativo graduada em Direito (Bacharelado, 2012). Atuou como Coordenadora (2014-2016) e como Coordenadora-Geral (2016-2017) na Diretoria de Integração das Redes de Educação Profissional e Tecnológica no Ministério da Educação, como Diretora de Administração no Instituto Federal de Brasília (2017-2019), como Coordenadora-Geral de Logística e Orçamento do Ministério do Turismo (2019) e como Coordenadora no Programa Nacional do Livro Didático do Ministério da Educação (2020-2022). Foi bolsista-conteudista pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, pela Escola Nacional de Administração Pública e pela Secretaria de Educação do Piauí. Atualmente exerce suas funções na Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal e em projetos de pesquisa desenvolvidos pelo Instituto Federal do Espírito Santo.

Frederico de Moraes Andrade Coutinho

Secretário-adjunto da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos.

Grazielle Seabra Durães

Chefe de Gabinete da SGP/MGI, Servidora Pública do GDF, Mestre em Ciência Política, MBA em Gerência de Projetos e Espe-

cialização em Business Intelligence, Big Data e Analytics.

Jackson De Toni

Economista, Doutor em Ciência Política pela UnB. Professor de Planejamento Governamental na ENAP e FGV.

Janice Oliveira Godinho

Coordenadora de Gestão das Informações e do Conhecimento em Concursos Públicos na Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 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 e licenciada em Letras pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

João Paulo Nogueira

Jornalista formado pela Universidade Estácio de Sá, com MBA em Comunicação Digital e Marketing. Atuou por dois anos na assessoria de comunicação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), com produção de conteúdo institucional e cobertura de políticas públicas do governo federal. É autor de texto na publicação Transformação do Estado, lançada pelo MGI em 2025. Atualmente integra a equipe da Agência Brasília, onde produz reportagens sobre ações e serviços do Governo do Distrito Federal.

José Celso Cardoso Jr.

Doutor em Economia pelo IE/Unicamp, desde 1996 é Servidor Público Federal do IPEA e desde ago/2023 é Secretário de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), em Brasília/DF.

Lis Barros

Chefe da Divisão de Inovação em Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), doutora em Gerontologia, mestre em Direitos Humanos, especialista em Gestão da Comunicação nas Organizações e Jornalista. É servidora da Agência Espacial Brasileira, cedida ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Maria Aparecida Chagas Ferreira

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) na Diretoria de Planejamento da Força de Trabalho da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (DEPRO/SGP/MGI). Doutora em Sociologia e mestre em Educação pela UnB.

Marcia Alves de Assis

Servidora pública Federal há mais de 20 anos, formada em Gestão de Recursos Humanos e Bacharel em Direito, possui sólida trajetória no Poder Executivo Federal, com experiência na administra-

ção pública voltada a ações estratégicas, incluindo atuação na área de contratação por tempo determinado, e à busca contínua de soluções inovadoras para a melhoria da gestão de pessoas, contribuindo para o fortalecimento das políticas públicas e para a eficiência organizacional no âmbito do Poder Executivo Federal.

Marcelo Araújo

Nasceu no Rio de Janeiro em 1970. Escritor, jornalista e artista visual, atua na área de Comunicação desde 1989. Passou pela imprensa escrita, rádio e Internet. Trabalha com assessoria de imprensa há 25 anos e está há dois anos como assessor de Comunicação da Secretaria de Gestão de Pessoas do MGI.

Müller Luiz Borges

Chefe da Divisão de Provimento de Pessoal na Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, especialista em Gestão Ambiental pela Faculdade Católica de Uberlândia e Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Uberlândia.

Priscila Aquino

Coordenadora-Geral de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), mestra em Saúde Coletiva pela Universidade de Brasília (UnB) e servidora pública do Ministério da Saúde (MS) desde 2009.

Priscila Lopes

Administradora e especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, atua como técnica na Divisão de Inovação em Desenvolvimento de Pessoas da Coordenação-Geral de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Priscila de Oliveira

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

Queila Cândida Ferreira Morais

Especialista em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) desde 2009. Mestre em Gestão Pública pela Universidade de Brasília (UnB), com especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Atua na área de gestão de pessoas desde 2010, com experiência em gestão por competências, gestão do desempenho, clima organizacional e legislação de pessoal no âmbito da Administração Pública Federal.

Rafael Macedo

Coordenador de Projetos de Inovação em Carreiras na SGP/MGI, Servidor Público do

Poder Executivo Federal, Mestre em Controle de Gestão pela UnB.

Raul Ricardo Costa Azevedo

Bacharel em Ciências Econômicas, pela UNEB. Pós graduações em: Gestão pública, Administração Pública, Auditoria Pública e Auditoria Fiscal. Atua no serviço Público Federal desde 2003. Atualmente como Assessor da Secretaria de Gestão de Pessoas do MGI.

Regina Coeli Camargos

Diretora de Programa da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Foi economista no Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE - (1993-2018), docente nos cursos de graduação, pós-graduação e extensão universitária na Escola DIEESE de Ciências do Trabalho (2018-2023) e consultora em Relações de Trabalho (2018-2023). Bacharel em Ciências Econômicas (FACE-UFMG, 1987), Mestre em Ciência Política (IFCH-Unicamp, 1993), Doutora em Ciência Política (DCP-UFMG, 2008) e pesquisadora em pós-doutorado (IE-Unicamp, 2019-2020).

Renata Cristina Ribas Gomes

Jornalista e servidora pública com 15 anos de experiência em comunicação no setor público. Desde 2023, atua na Assessoria de Comunicação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), coordenando a produção de conteúdo

institucional e apoio à comunicação nas redes sociais. É graduada em Jornalismo pela Universidade Católica de Brasília e em Letras-Ingês pela Universidade de Brasília, possui MBA em Comunicação Corporativa e cursa MBA em Comunicação Digital e Defesa da Democracia FGV.

Roberta Tiemi Saita

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e Assessora na Assessoria Especial do Presidente da República. Bacharel em Relações Internacionais pela UnB, possui Especialização em Gestão de Políticas Públicas de Direitos Humanos pela Enap e Master em Estudos de Gênero pela Universidade Complutense de Madrid.

Roney Brum

Administrador e atua na Coordenação Geral de Movimentação de Pessoal da Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoal da SGP do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Graduado em Administração e pós-graduado em Ciência de Dados (Big Data Processing and Analytics), possui uma trajetória profissional marcada por extensa experiência na Análise de Dados de Pessoal. Se destaca como facilitador na compreensão de informações, utilizando técnicas de storytelling de dados para torná-los mais acessíveis e significativos. Além disso, tem se empenhado na criação e implementação de automações que aprimoram a eficiên-

cia das atividades rotineiras, sempre com o objetivo de contribuir para a melhoria dos processos e serviços públicos.

Silmara Ribeiro dos Santos

Chefe da Divisão de Gestão de Desempenho de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, mestra em Controle de Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina e servidora pública do Ministério da Saúde desde 2010.

Tássia Ruiz

Chefe da Divisão de Pesquisa e Experiência do Usuário de Soluções Digitais em Gestão de Pessoas, da Coordenação de Soluções Digitais de Suporte, Gestão e de Pesquisa e Experiência do Usuário, da Diretoria de Soluções Digitais, da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Possui graduação em Design Gráfico pela Universidade Estadual de Londrina (2011), mestrado em Comunicação Visual pela Universidade Estadual de Londrina (2014) e doutorado em Design pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2022).

Tatiana Lemos Sandim

Doutora em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas, na linha de pesquisa Governo e Sociedade Civil em Contexto Subnacional. Mestre em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (2012). Possui graduação

em Psicologia pela PUC-Minas (2006). Atualmente, é professora voluntária no curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, pesquisadora associada à Diretoria de Altos Estudos da Enap, ao Centro de Estudos em Administração Pública e Governo - Ceapg na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Integra o grupo de pesquisa Mirada ao Revés e o Public Intelligence Laboratory (PI Lab), ambos na UnB).

Thiago Trindade Daisson Santos

Gerente de Projetos na SGP/MGI, Especialista em Gestão Pública, Servidor Público Federal da ANAC.

Vanessa Machado

Doutoranda em Sociologia pela Universidade de Brasília (UnB), pesquisadora de relações raciais, interseccionalidade e políticas públicas, também é servidora pública federal.

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; Mestranda em Governança na Escola Nacional de Administração Pública.



**Gestão de Pessoas em Ação
Cuidando do Servidor Público**

Gestão de Pessoas em Ação



Fábrica de Digitalização | DECIPEX/MGI
Gestão de Aposentadorias e Pensões dos Servidores Públicos



PNDP POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



SOU gov.br

COLABORAGOV

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO
BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO