

Transformação do Estado para a Cidadania: A Gestão de Pessoas como Pilar da Nova Governança Pública

José Celso Cardoso Jr. SGP/MGI 2025

ELEMENTOS DO DISCURSO CORRENTE SOBRE O ESTADO QUE PRECISAMOS SER CAPAZES DE COMBATER

Os 3 mitos liberais contra o Estado:

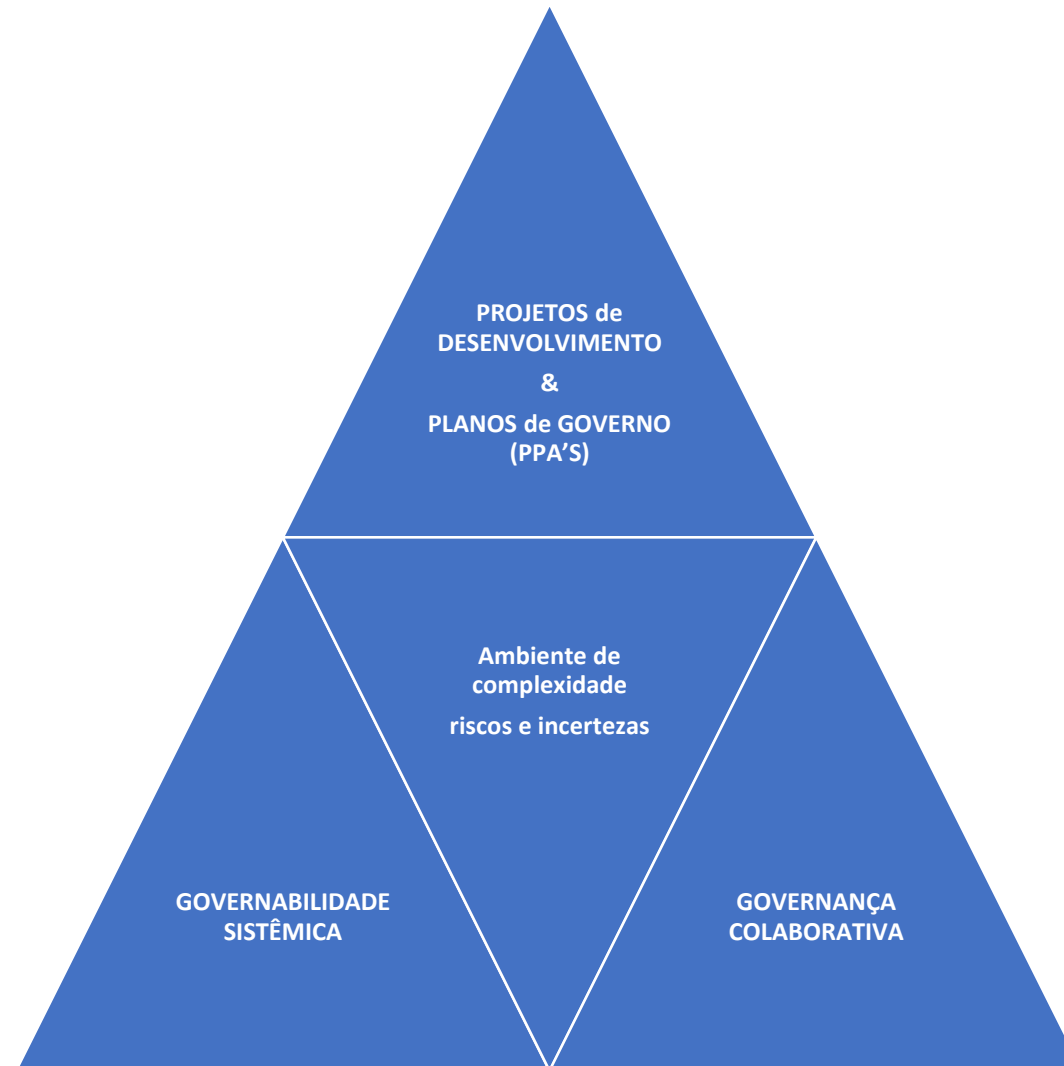
- I) o Estado é grande? Não,** pois tanto em comparação internacional como em termos históricos próprios, o Estado no Brasil não é grande! A sua carga tributária sobre o PIB e o percentual de servidores públicos no total da ocupação estão abaixo da média da OCDE. Além disso, considerando os imensos passivos herdados do passado em diversas dimensões da vida nacional e o projeto de desenvolvimento que se almeja para o país (soberano, democrático, includente e produtiva, humana e ambientalmente sustentável), o Brasil ainda necessita da presença ativa e altiva do Estado para enfrentar e superar os seus desafios históricos.
- II) o Estado é caro? Não,** pois tanto em termos absolutos como em proporção do PIB, da receita corrente líquida ou mesmo em relação à massa salarial do setor privado, o custo de pessoal (e demais despesas correntes) jamais foi explosivo no Brasil, tendo inclusive diminuído ao longo dos anos recentes. Deste modo, embora haja uma elite burocrática com privilégios remuneratórios que precisam ser eliminados, o certo é dizer que o setor público brasileiro é, na verdade, muito heterogêneo e desigual em termos ocupacionais e remuneratórios.
- III) o Estado é ineficiente? Não,** pois embora haja aperfeiçoamentos sempre

VETORES DO DESENVOLVIMENTO NACIONAL SOBRE OS QUAIS PRECISAMOS SER CAPAZES DE ATUAR

As 3 condições necessárias ao Desenvolvimento Nacional:

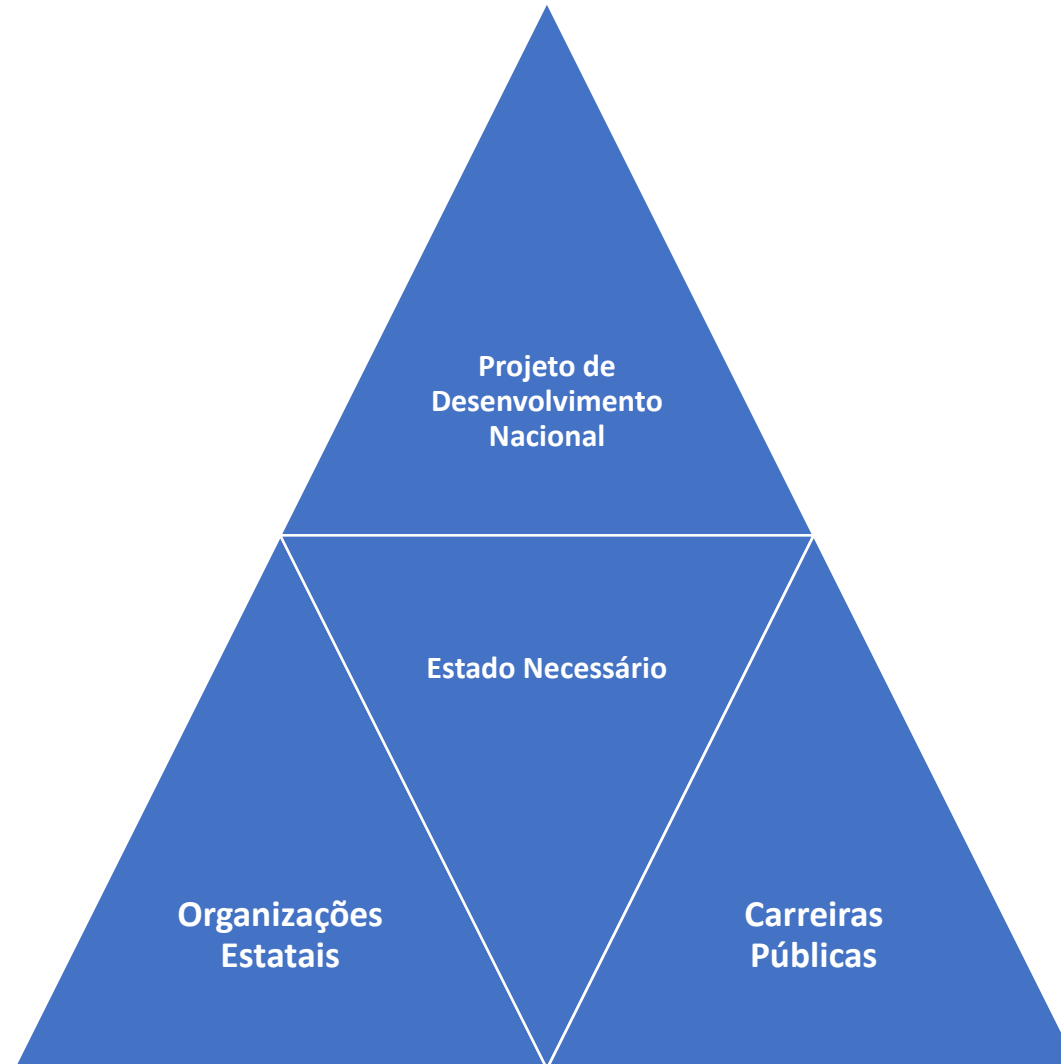
- I) Projeto de País:** o desenvolvimento nacional é o carro-chefe da ação do Estado, ou seja, o Estado não existe para si próprio, mas como veículo para o desenvolvimento da nação. Nesse sentido, fortalecer as dimensões do planejamento estratégico público, da gestão participativa e do controle social – estratégias essas de organização e funcionamento do Estado – é condição necessária para que possamos dar um salto de qualidade ainda no século XXI no Brasil.
- II) Governabilidade** com revalorização da política e da democracia: não há como fazer uma mudança dessa envergadura sem a participação bem informada da maioria da população. A democracia não é apenas um valor em si, mas também um método de governo, por meio do qual as vontades da maioria da população se manifestam periodicamente. Mas para além da democracia representativa, há elementos de uma democracia participativa – e mesmo deliberativa – que pressionam por mais e melhores espaços de existência e funcionamento.
- III) Capacidade de Governo / Governança:** a necessidade de uma reforma do Estado de natureza republicana, que traga mais transparência aos processos

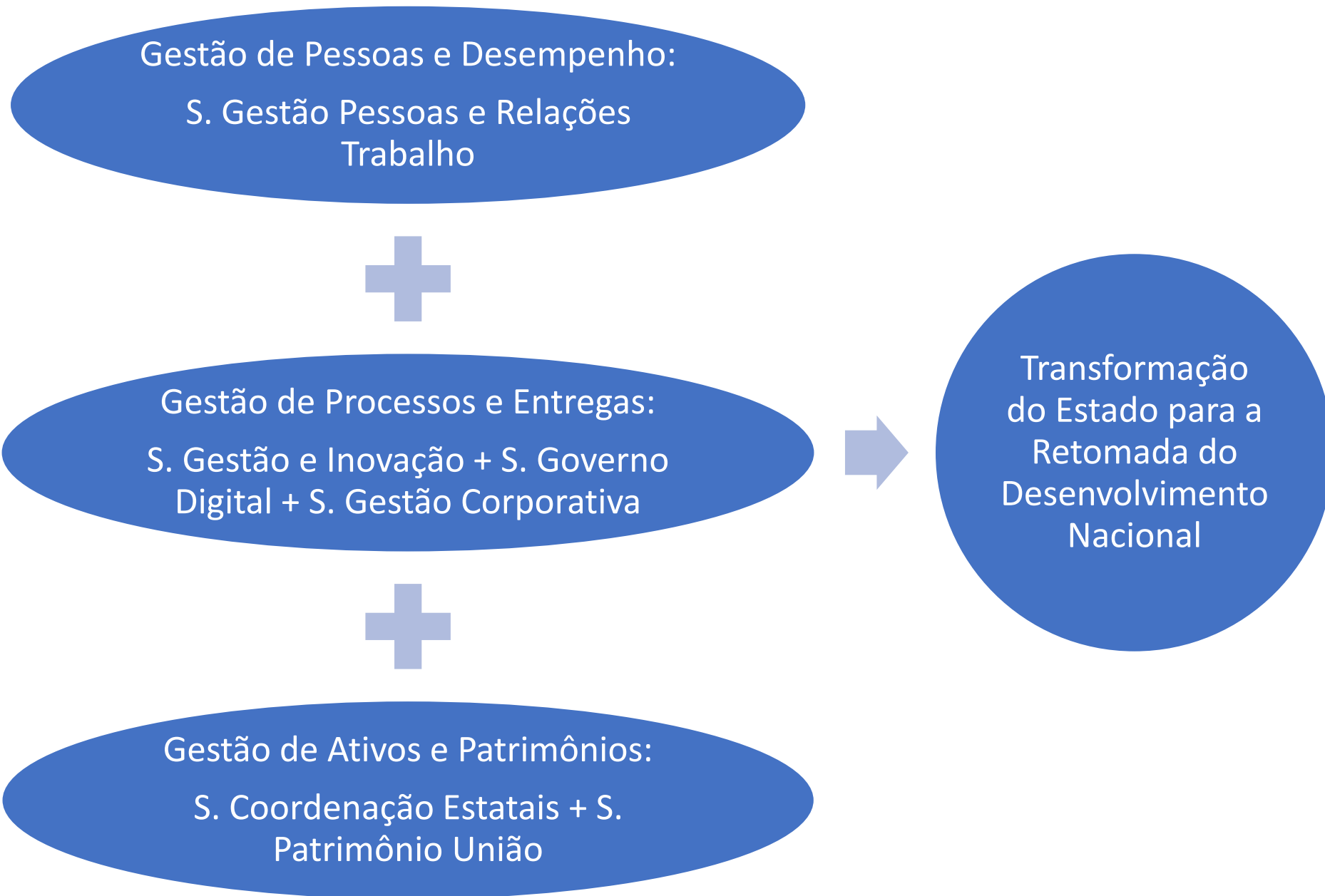
O Estado Necessário e o contexto de atuação do MGI:
projeto de desenvolvimento nacional, governabilidade sistêmica, governança colaborativa



O Estado Necessário e o escopo de atuação do MGI

projeto de desenvolvimento nacional, organizações estatais e carreiras públicas





VETORES DE ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO DA GESTÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS - MGI

As 3 vertentes de atuação do MGI necessárias à Transformação do Estado para o Desenvolvimento Nacional:

- I) Gestão de Pessoas e do Desempenho Institucional:** trabalhar para a transformação da esfera pública de modo a que se aproxime mais do atendimento das necessidades de cidadãos e empresas; mirar especificamente nos mecanismos que engendram e perpetuam desigualdades de todos os tipos (renda, gênero, raça, regiões, etc.)
- II) Gestão de Processos e Entregas Efetivas à População:** problematizar os desafios relacionados com a redução do custo Brasil e o aumento da competitividade da economia nacional; buscar de forma intensiva e sistemática a transformação da qualidade e dos processos da administração pública de modo a que seja mais aderente às necessidades do país.
- III) Gestão de Ativos Estatais e do Patrimônio Público:** focar na desinterdição dos obstáculos ao crescimento do país situados no âmbito da APF e sobre os quais as atividades federais incidem.



BRASIL	PROBLEMAS HISTÓRICOS- ESTRUTURAIS DO ESTADO
1. AUTORITARISMO	Você sabe com quem está falando?
2. ATAVISMO	Leis, costumes, métodos e sistemas anacrônicos
3. BUROCRATISMO	Aos amigos, tudo; aos inimigos, a lei!
4. CORPORATIVISMO	Farinha pouca, meu pirão primeiro!
5. CURTO-PRAZISMO	Miopia e revolução passiva como métodos de (não) solução de problemas!
6. ESCAPISMO	A eterna fuga para frente!
7. EXCLUSIVISMO	Baixa diversidade e representatividade sociodemográfica e territorial da burocracia
8. FISCALISMO E RENTISMO	Fiscalismo para os pobres e rentismo para os ricos
9. PRIVATISMO	Vícios privados, prejuízos públicos!
10. INTRANSPARÊNCIA E INSEGURANÇA DE DADOS	Baixa transparência e segurança de dados, informações, processos e decisões



BRASIL	AGENDA POSITIVA DA GESTÃO DE PESSOAS NO GOVERNO FEDERAL
1. DEMOCRACIA	Valor político e método de governo
2. DIVERSIDADE	Sociodemográfica e territorial para uma burocracia representativa
3. ESTABILIDADE	Segurança jurídica dos servidores, permanência e previsibilidade do Estado
4. EQUIDADE	Horizonte para a equalização remuneratória e combate aos privilégios
5. CAPACITAÇÃO	Qualificação permanente
6. COOPERAÇÃO	Método de organização e trabalho no setor público
7. AUTONOMIA SINDICAL	Organização, atuação e financiamento
8. ATUALIZAÇÃO NORMATIVA	Modernização e consolidação da legislação de pessoal
9. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	Integração sistêmica
10. EVIDÊNCIAS, TRANSPARÊNCIA E SEGURANÇA DE DADOS	Elevar transparência e segurança de dados, informações, processos e decisões

CICLO LABORAL



Visão Sistêmica da Gestão de Pessoas e Projetos Estratégicos da SGP/SRT 2023/2026

Ciclo Laboral no Setor Público Brasileiro

Planejamento da Força de Trabalho

Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)
CPNU, Concursos e Seleções (Nova Lei de Concursos)
Inclusão e Diversidade (Nova Lei de Cotas)
Favorecimento da movimentação de pessoal para melhor alocação da força de trabalho

Ambientação e Bem-Estar

Perfil Profissiográfico
Recepção, Alocação, Engajamento, Integração e Cultura Organizacional
Supervisão e Avaliação do Estágio Probatório
Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (SIASS)

Desenvolvimento e Desempenho de Pessoas

Fortalecimento das Escolas de Governo (ENAP)
Gestão e Avaliação do Desempenho (AvaliaGov)
Desenvolvimento e Desempenho de Pessoas (PNDP)
Programa de Gestão e Desempenho (PGD)
Formação e Profissionalização de Lideranças Públicas (LideraGov)

Carreiras e Cargos, Progressão e Promoção

Racionalização do Sistema de Carreiras e Cargos
Sistema de Desenvolvimento (progressão e promoção) na Carreira (SIDECC)
Governança de Carreiras Transversais
Transformação de Cargos vagos e obsoletos

Remuneração, Benefícios e Recompensas não-pecuniárias

Combate aos privilégios remuneratórios
Promoção da equidade salarial
Reconhecimento, valorização e recompensas não-pecuniárias
Garantias trabalhistas para trabalhadores terceirizados

Aposentação, Pensões e Desligamentos

Fortalecimento do atendimento e melhoria do relacionamento
Digitalização de assentamentos funcionais
Nova Unidade Gestora do RPPS para os 3 poderes da União em âmbito federal

PRINCÍPIOS: Democracia, Diversidade, Estabilidade, Equidade, Capacitação, Cooperação, Autonomia Sindical

TRANSVERSALIDADES: Atualização Normativa e Consolidação Legislativa de Pessoal; Transformação Digital e Integração dos Sistemas Estruturantes em Gestão de Pessoas; Transparência, Evidências e Segurança de Dados (Observatório de Pessoal, RGPA, RGPE); Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP)

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

Gestão e Avaliação do Desempenho Individual de servidores/servidoras

Dimensionamento e Alocação Ótima da Força de Trabalho: CPNU e demais concursos Perfil Profissiográfico Currículo e Oportunidades DFT/Sisdip	Regulamentação Acompanhamento do Estágio Probatório Unificado 3 ciclos avaliativos comuns e nota mínima de 80% aproveitamento para conquista da estabilidade funcional Avalia.Gov	Programa de Gestão e Desempenho Ênfase na pactuação de entregas e resultados ao invés de controle de frequência PGD/Petrus	Sistema de Desenvolvimento na Carreira Critérios objetivos para além do interstício temporal como suporte para a progressão, promoção e aceleração funcional SIDEC/Avalia.Gov	Política Nacional Desenvolvimento de Pessoas Melhor adequação do portfólio de cursos das Escolas de Governo às demandas e melhor compartilhamento da Rede de Escolas PNDP/PDP	Movimentação e Alocação de Pessoal Compatibilização entre formações, vocações e interesses dos servidores com necessidades e prioridades da APF e organizações públicas MAP	Programa de Formação e Desenvolvimento de Lideranças Ênfase na qualificação e profissionalização de lideranças públicas LideraGOV
--	--	---	--	--	--	--

Programa de Reconhecimento e Valorização de Servidores Públicos / Avalia.Gov

Estratégia para Carreiras e Concursos: visão de futuro e cenário ideal

1. **Transversalização de carreiras** = ampliação do arco de atuação governamental das carreiras atuais e futuras para diversas áreas setoriais.
2. **Transformação de cargos vagos obsoletos** (NA NI NS) em cargos efetivos NS com atribuições atualizadas.
3. **Centralização da supervisão** = criação e fortalecimento de estrutura de governança de carreiras para o melhor dimensionamento e planejamento estratégico da burocracia pública.
4. **Centralização das vagas para concursos** = desidentificação setorial da vagas para refrear o canibalismo hoje existente entre órgãos e ministérios com importâncias e poderes diferenciados na estrutura da APF.
5. **Dimensionamento e Planejamento dos quantitativos e perfis da Força de Trabalho** = institucionalização periódica do CPNU a cada dois ou três anos, sem necessidade de vinculação prévia nem com órgãos, ministérios ou carreiras específicas nem com o orçamento prévio disponível.
6. **Convocação, Alocação e Cadastro de Reserva** (inclusive para contratação temporária) mediante necessidades tempestivas da APF = estágio probatório , desenvolvimento e desempenho na carreira (Sidec) , etc...

OBRIGADO!



jose.cardoso@gestao.gov.br