1 Carreiras mais simples, atuais e que funcionam melhor
2 Combate aos supersalários: legalidade e transparência
3 Combate aos supersalários: governança independente e responsabilização 4 Remunerações justas para todo o serviço público 5 Transparência total sobre cargos, salários e quem são os servidores 6 Concursos que atendam às necessidades do serviço público 7 Concursos atualizados, inclusivos e focados em competências 8 Um serviço público que reflita o Brasil 9 Pessoas certas nos lugares certos para melhores resultados 10 Desenvolvimento e desempenho antes da estabilidade 11 Lideranças qualificadas e diversas para melhores resultados 12 Avaliação de desempenho justa, focada em resultados e competências 13 Orientação constante para fortalecer servidores e resultados 14 Um sistema único e confiável de gestão do desempenho 15 Gestão do desempenho que reconhece pontos fortes e corrige erros 16 Capacitação alinhada às necessidades do Estado 17 Ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos 18 Licenças parentais justas e igualitárias 19 Ambientes de trabalho livres de assédio e discriminação 20 Gestão de pessoas estruturada e presente em todo o Brasil

20 propostas para o Brasil

O QUE FAZER PARA UM SERVIÇO PÚBLICO MELHOR

República.org

Ficha técnica

Equipe República.org

Ana Luiza Pessanha
Especialista em Conhecimento

Ana Paula Sales
Analista de Dados

Elis Cerutti
Analista de Projetos

Fernanda Braz
Analista de Comunicação

Fernanda de Melo
Especialista em Advocacy

Isadora Modesto
Diretora Executiva

Kemily Mello
Analista de Pesquisa

Lucas Cortez
Coordenador de Comunicação

Paula Frias
Coordenadora de Dados

Polyana Damasceno
Analista de Projetos

Potira Nasser
Estagiária de Projetos

Simone Ramos

Coordenadora de Projetos

Victor Gomes
Estagiário de Comunicação

Identidade visual

Agência Silva

Elaboração

Ana Luiza Pessanha
Especialista em Conhecimento

Revisão

Pamela Leme
Agência Alavanca

Contribuições

Arthur Aguillar
IEPS

Fernanda de Melo
República.org

Isadora Modesto
República.org

Melina Risso
Instituto Igarapé

Paula Frias
República.org

Renata Vilhena
República.org

Simone Ramos
República.org

Talita Nascimento
Todos pela Educação

Vivian Calderoni
Instituto Igarapé

Arte e diagramação

Inversões

Capa

Claudia Warrak

Apoio institucional

Este documento não reflete necessariamente as opiniões dos indivíduos ou das organizações que contribuíram para sua elaboração. As organizações que ofereceram apoio institucional concordam com os princípios que orientam a agenda, mas não necessariamente com todas as propostas. A República.org é integralmente responsável pelo conteúdo apresentado.

Índice

1. Apresentação

2. Pessoas no centro, resultados na ponta
   - Segurança pública
   - Educação
   - Saúde

3. Princípios norteadores

4. Propostas
   - Carreiras, remunerações e supersalários
   - Seleção e ingresso
   - Gestão do desempenho e do desenvolvimento
   - Qualidade de vida no trabalho
   - Parceria entre União, estados e municípios

Notas finais

1. Apresentação

As eleições costumam ser marcadas por debates, projetos e promessas ambiciosas em saúde, educação, segurança e crescimento econômico. Mas é necessário trazer ao debate que uma parte significativa das entregas dessas políticas públicas, conhecidas como finalísticas, depende da **capacidade estatal de enfrentar problemas**.

E **essa capacidade começa pelas pessoas**, pela forma como o Estado brasileiro as organiza. Seguir ignorando esse tema é um erro estratégico que pode comprometer qualquer projeto de governo. São as equipes públicas que transformam leis e decisões em políticas públicas. Que fazem a escola abrir, o hospital funcionar, o atendimento chegar com qualidade à população. **Sem uma gestão de pessoas estruturada, nenhum serviço ou agenda se sustenta**.

O Brasil opera hoje com um modelo de gestão de pessoas marcado por distorções estruturais profundas, como a sobreposição de funções entre carreiras, a ausência de critérios claros de remuneração, a ausência de uma cultura orientada a resultados e desigualdades internas, o que criou um **sistema complexo, pouco transparente e difícil de gerir**. Esse arranjo não apenas compromete a eficiência do gasto público, mas também prejudica o próprio funcionalismo e corrói a legitimidade do Estado.

Como resultado desses processos, **as políticas públicas que chegam à população tendem a ser menos efetivas**. Fica difícil garantir uma educação de qualidade sem planos de desenvolvimento para os professores, por exemplo. E como avançar na atenção básica à saúde sem discutir a atração e a seleção de profissionais qualificados e comprometidos com o bem público?

Com base nos princípios norteadores da gestão de pessoas, na perspectiva da **República.org**, apresentamos aqui **propostas voltadas ao fortalecimento da capacidade administrativa do Estado brasileiro para o ciclo 2027-2030**.

O documento reúne diagnósticos baseados em evidências e propõe uma **agenda concreta, factível e politicamente relevante** para qualificar o debate eleitoral e sustentar programas de governo com maior capacidade de entrega. São caminhos possíveis para organizar melhor o Estado, valorizar quem faz a máquina pública funcionar e ampliar os resultados para a sociedade.

Mais do que um desafio técnico, trata-se de uma **agenda que exige compromisso político**. Enfrentar privilégios, rever distorções históricas que reproduzem a desigualdade no Estado, estabelecer critérios mais justos e transparentes e reorganizar estruturas que hoje operam de forma ineficiente não são tarefas simples, mas são inadiáveis!

Colocar a gestão de pessoas no centro da agenda é uma das condições para obter melhores resultados na ponta, o que traduz um compromisso real com a capacidade de governar. Significa reconhecer que o desempenho do Estado depende diretamente de como seleciona, aloca, desenvolve, avalia e valoriza seus profissionais. Significa também afirmar que não há espaço para um Estado que mantém privilégios para uma pequena minoria enquanto promete reduzi-los externamente.

Isadora Modesto
Diretora Executiva

Colocar a gestão de *pessoas no centro* da agenda

2. Pessoas no centro, resultados na ponta

O Brasil enfrenta **desafios sociais cada vez mais complexos**, que exigem respostas públicas mais sofisticadas, integradas, baseadas em evidências e orientadas a resultados. Nesse contexto, a capacidade do Estado de entregar políticas públicas de qualidade depende das pessoas que atuam em suas instituições. **Por isso é importante que a gestão de pessoas esteja no centro da agenda de políticas públicas**.

Com o objetivo de evidenciar a conexão entre políticas de gestão de pessoas e o **impacto finalístico em áreas estratégicas para a qualidade de vida da população**, este capítulo reúne contribuições de lideranças de organizações do terceiro setor, reconhecidas nacionalmente por sua excelência técnica e compromisso com a melhoria do serviço público. A partir de entrevistas, buscamos compreender os principais desafios em diferentes áreas setoriais e identificar de que forma a gestão de pessoas pode contribuir para enfrentá-los.

Os achados convergem para uma mensagem inequívoca aos candidatos e candidatas ao poder Executivo: **promessas de campanha que não incorporem a gestão de pessoas correm risco elevado de não se concretizar**. Uma parcela significativa dos problemas e, consequentemente, das soluções em educação, saúde e segurança pública está diretamente relacionada à forma como os governos recrutam e gerenciam seus profissionais.

A seguir, apresentamos uma **síntese das conversas realizadas com representantes do Instituto Igarapé[1] (Segurança Pública), do Todos pela Educação[2] e do IEPS[3] (Saúde)**. Sem a pretensão de esgotar temas tão amplos e complexos, as lideranças entrevistadas foram convidadas a destacar as agendas que consideram mais críticas em seus respectivos campos de atuação, oferecendo insumos valiosos para a construção de propostas mais efetivas[4].

Combate ao crime organizado

O desafio

O combate ao crime organizado se consolidou como um dos principais desafios da segurança pública brasileira, ocupando de forma recorrente o centro do debate público, seja pelos avanços observados em operações como a Carbono Oculto[5], seja pelas limitações evidenciadas nas sucessivas intervenções policiais em comunidades do Rio de Janeiro. Segundo pesquisa Datafolha de maio de 2026, 41% de brasileiros com 16 anos ou mais afirmaram notar a presença do crime organizado no bairro onde vivem.

Vivian Calderoni, gerente de programa do Instituto, destaca que **a compreensão da dinâmica operacional do crime organizado é essencial para o desenvolvimento de soluções efetivas**, visto que o crime se renova e se adapta rapidamente em busca de lucro. Uma das principais evidências dessa adaptação é a **entrada consistente do crime em mercados formais** como agropecuária, ouro, tabaco, bebidas alcoólicas, combustíveis, madeira, entre outros. Atualmente, **menos de 5% da lucratividade do crime organizado vem do tráfico de cocaína**[6].

A infiltração do crime organizado em mercados legais adiciona novas camadas de complexidade, uma vez que o sistema ainda não está estruturado para lidar com as múltiplas cadeias de operação sustentadas por um **ecossistema de crimes conexos**, como fraude documental, corrupção e crimes violentos, necessário para viabilizar a inserção de produtos ilegais no mercado formal.

Dessa forma, o enfrentamento ao crime organizado exige a compreensão das **especificidades de cada mercado**, de modo a viabilizar uma atuação estratégica na correção de brechas regulatórias e normativas, e na implementação de mecanismos mais ágeis para desestruturar o fluxo financeiro das organizações. **A lavagem de dinheiro destaca-se como um elemento comum a esses mercados** e, portanto, como uma das frentes mais estratégicas de atuação.

Um exemplo ilustrativo é o caso dos transportes públicos em São Paulo, em que organizações criminosas passaram a acessar contratos públicos. A investigação, liderada pelo Ministério Público do estado, exigiu compreensão detalhada do funcionamento do setor de transportes e do regime de licitações. A posterior perda desses contratos milionários gerou reação violenta por parte do grupo criminoso, evidenciando o impacto direto da desestruturação de sua base econômica[7].

Nesse sentido, o aumento da complexidade operacional do crime organizado impõe **a necessidade de articulação entre diferentes órgãos públicos, em todos os níveis federativos**, como demonstrado na bem-sucedida operação Carbono Oculto. **Esse enfrentamento não pode se restringir aos atores penais**, como polícia, Ministério Público e Judiciário, mas deve incorporar **órgãos como a Receita Federal e o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), além de entidades reguladoras e setoriais específicas** a depender do mercado de atuação do crime — como a Agência Nacional de Mineração e o Banco Central, no caso do ouro; o Ministério da Agricultura, na agropecuária; ou os cartórios e Tribunais de Justiça, no caso da grilagem de terras.

Mais do que ampliar o número de atores envolvidos, trata-se de **promover uma colaboração fluida e estratégica,** que respeite as competências institucionais e os regimes de sigilo, mas que seja orientada a um objetivo comum: a desestruturação das cadeias econômicas que sustentam o crime organizado.



Foto: Tânia Rêgo / Agência Brasil

O que isso tem a ver com gestão de pessoas?

Frente a esse cenário, a transição para um modelo mais estratégico de enfrentamento ao crime organizado, baseado em inteligência, articulação interinstitucional e desestruturação financeira, implica **alinhar as capacidades do Estado ao aumento da complexidade das operações dessas organizações**. Esse novo paradigma envolve intervir em pelo menos quatro frentes de atuação na gestão de pessoas.

1. Seleção e desenvolvimento de perfis técnicos especializados

Como exposto acima, a atuação em mercados lícitos demanda não apenas capacidades investigativas tradicionais, mas também conhecimentos especializados de cada setor econômico. Vivian Calderoni destaca, por exemplo, que o **fortalecimento das perícias é central nesse processo**, com a incorporação de especialistas em fluxos financeiros, geologia (por exemplo, para identificar ouro ilegal), entre outras competências setoriais.

Diante desse quadro, é necessário ampliar a especialização nas instituições, tanto por meio da formação continuada quanto da seleção de novos perfis técnicos. Cabe à gestão de pessoas, portanto, identificar as **formas mais eficientes de desenvolver esses conhecimentos e competências nos órgãos:** realizar processos seletivos mais específicos, com o *trade-off* de atrair menos candidatos; investir em trilhas de especialização para servidores em exercício; promover processos seletivos internos para funções estratégicas; ou adotar uma combinação dessas abordagens.

2. Incentivos para retenção de profissionais em áreas estratégicas

A alta rotatividade (por exemplo, com a troca de procuradores em períodos curtos) em regiões e funções de maior complexidade, como na Amazônia Legal, compromete a continuidade das investigações e a consolidação de capacidades institucionais. É fundamental, portanto, que a área de gestão de pessoas desenvolva **mecanismos que incentivem a permanência de servidores nesses postos,** como maior segurança, incentivos financeiros, progressão diferenciada na carreira e equidade remuneratória em relação à complexidade das funções.

3. Gestão do conhecimento e memória institucional

A **preservação e a disseminação do conhecimento específico acumulado** são essenciais para evitar a perda de capacidades decorrente da rotatividade, fenômeno agravado pelo fato de os profissionais serem generalistas no início da carreira. Iniciativas como a produção de guias e protocolos operacionais, a disponibilização de gravações de cursos online, entre outras, contribuem para reduzir a dependência de poucos indivíduos detentores de conhecimentos específicos e necessários.

4. Revisão de métricas de impacto

Os modelos atuais, frequentemente baseados em indicadores de volume, como o número de operações ou de apreensões, tendem a incentivar ações de baixo impacto. É necessário avançar na **construção de indicadores e metas que traduzam resultados efetivos**, incorporando fatores como a desestruturação de fluxos financeiros, o desmantelamento de redes criminosas e a responsabilização de lideranças das organizações criminosas, de forma específica para cada órgão público, considerando suas atribuições no combate ao crime organizado. Além disso, é fundamental que as metas institucionais sejam desdobradas em metas de equipe e/ou individuais, e que **seu cumprimento seja considerado na progressão na carreira**.



Foto: Marcelo Camargo / Agência Brasil

Reconstrução e valorização do trabalho policial

O desafio

Outro eixo estruturante da agenda de segurança pública refere-se à necessidade de reconfigurar a engessada cultura sobre o papel e a natureza do trabalho policial, sobretudo em um contexto de maior complexidade do crime organizado e de incorporação de novas tecnologias.

Como destaca Melina Risso, diretora de pesquisa do Instituto, **a cultura policial ainda é fortemente marcada por uma mentalidade de "guerreiro"**, que privilegia a bravura individual e o enfrentamento direto em detrimento do trabalho coletivo, do planejamento estratégico e da atuação orientada à segurança comunitária. A prática cotidiana da atividade policial, no entanto, não se fundamenta prioritariamente no uso da força, mas em ações de patrulhamento, mediação de conflitos, diálogo e atendimento à população, como nos chamados ao 190.

A lógica do enfrentamento permanente, associada à figura do "policial guerreiro", **não se traduz em maior segurança** e contribui para a construção de uma dicotomia entre "nós" e "eles", afetando negativamente a forma como o profissional percebe a sociedade e como esta o percebe. Esse modelo, além de gerar impactos relevantes na saúde mental dos policiais, limita sua capacidade de atuar de forma preventiva e orientada à proteção da comunidade.

Essa cultura é reforçada e perpetuada pela **estrutura de incentivos das carreiras e pela fragilidade dos mecanismos de *accountability***. Em geral, a progressão funcional está atrelada à conclusão de cursos de formação, que nem sempre desenvolvem os servidores nas competências específicas exigidas para o exercício das funções, ao reconhecimento por atos de bravura e à ausência de registros disciplinares. Na prática, esses critérios acabam por **valorizar comportamentos alinhados à lógica do confronto**, em detrimento das atividades rotineiras, estratégicas e essenciais ao bom desempenho da função policial.

Além disso, nas **capitais**, onde os policiais frequentemente atuam fora de seus bairros, os **mecanismos de *accountability* social se mostram menos eficazes**. Diferentemente de municípios menores, onde o policial é uma figura conhecida, o anonimato nas capitais reduz a pressão social por conduta exemplar. Nesse contexto, **os sistemas formais de controle interno e externo tornam-se ainda mais relevantes,** muitas vezes configurando o principal ou o único instrumento de fiscalização.

Mudar a cultura do policial "guerreiro" para "*guardião*"

O que isso tem a ver com gestão de pessoas?

Mudar a cultura das polícias brasileiras da mentalidade do policial "guerreiro" para a de "guardião", tornando o trabalho policial mais efetivo e fortalecendo a confiança pública, passa necessariamente pela transformação das políticas de gestão de pessoas. A seguir, são apresentados alguns **eixos de atuação**, baseados na **pesquisa realizada em 2021 pelo Instituto Igarapé, com o apoio da República.org.**

1. Planejamento estratégico da força de trabalho

O planejamento estratégico da força de trabalho permite que as pessoas certas estejam nos cargos certos, com alinhamento entre perfil e competências, e em quantidade e regimes de escala adequados à demanda de trabalho, a partir de um bom dimensionamento de pessoal.

Para isso, é fundamental mapear de forma abrangente o perfil dos policiais, incluindo informações sociodemográficas, formação e experiência prévia e histórico de capacitações. Esse diagnóstico deve ser complementado por descrições detalhadas e atualizadas dos cargos e funções, permitindo **alinhar os perfis profissionais às demandas institucionais**, especialmente diante de novas tecnologias.

Outro aspecto central é a **alocação adequada desses profissionais,** orientada por critérios objetivos, como a população atendida, a extensão territorial, os indicadores criminais e as demandas específicas, tais como o turismo, a infraestrutura de transporte e a presença de unidades prisionais.

2. Revisão dos critérios de progressão e efetiva gestão do desempenho

A revisão dos incentivos da carreira policial é central para a transformação da cultura institucional. Nesse sentido, é fundamental reavaliar os critérios de progressão e promoção, a fim de ampliar a compreensão do que constitui o bom trabalho policial. Também é preciso reconhecer as diferentes funções exercidas nas unidades, como atendimento ao público, perícia, investigação e prevenção e, a partir disso, definir expectativas de desempenho coerentes com cada uma delas.

Além disso, é importante que essa estrutura esteja ancorada em um **ciclo contínuo e estruturado de gestão do desempenho**, com definição de indicadores e metas organizacionais claras, amplamente comunicadas às equipes, e com a adoção de rotinas periódicas de acompanhamento e feedback. Essas medidas contribuem para alinhar expectativas e fortalecer uma gestão estratégica orientada a resultados.

Uma pesquisa realizada em 2022 pelo Instituto Sou da Paz, com o apoio da República.org, **sistematiza e analisa experiências de gestão orientada a resultados adotadas por 11 estados na área de segurança pública**, destacando os objetivos, indicadores utilizados, estratégias de implementação e de incentivos, além de desafios e aprendizados relacionados ao desenho, à implementação, à avaliação e à institucionalização dos programas. O estudo serve de referência para quem deseja iniciar ou aprimorar a implementação de programas dessa natureza.

3. Aprimoramento dos programas de desenvolvimento

A formação policial deve ser compreendida como um processo contínuo e estratégico, com capacitações ao longo de toda a carreira. Nesse sentido, é preciso **revisar os conteúdos e as metodologias de ensino**, com maior ênfase no desenvolvimento de competências práticas relacionadas ao cotidiano da atividade policial, em suas diferentes funções. Além disso, é fundamental a **capacitação de todos os supervisores de equipe em gestão de pessoas**, para além da capacitação em gestão criminal. A qualificação das lideranças é um elemento-chave de qualquer mudança na cultura institucional.

4. Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho

Dada a natureza da atividade policial, especialmente os impactos de escalas exaustivas, da alta exigência física e da cultura do "policial guerreiro", torna-se fundamental a implementação de **programas contínuos de promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho**.

Tais iniciativas devem contemplar o monitoramento periódico das condições físicas e mentais dos profissionais, a adoção de ações preventivas, a realização de intervenções precoces e o desenvolvimento de campanhas permanentes de conscientização, com foco também no **enfrentamento de estigmas associados ao tema**, como a percepção de fragilidade ligada a quadros de depressão, ansiedade, dependência química, entre outros.

Nesse contexto, é igualmente importante **capacitar lideranças para identificar sinais de adoecimento e realizar encaminhamentos adequados**, bem como promover a melhoria das condições de trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, de modo a evitar que a identidade do policial se confunda integralmente com o exercício de sua função.

Educação

Transição do acesso à escola para a aprendizagem na educação básica

O desafio

Nos últimos dez anos, o foco do país esteve na garantia do acesso à educação. Com a aprovação do **novo Plano Nacional de Educação, a prioridade se desloca para o fortalecimento do nível e da equidade da aprendizagem**.

Isso significa assegurar que todo estudante em sala de aula, independentemente de gênero, raça, contexto socioeconômico ou região, aprenda efetivamente os conteúdos adequados à sua idade. Esse processo envolve, além das disciplinas básicas, uma formação integral, com o desenvolvimento do pensamento crítico e das habilidades socioemocionais.

Talita Nascimento, diretora de relações governamentais do Todos pela Educação, destaca que, se esse já era um desafio para gestores e gestoras educacionais, **a pandemia tornou a agenda ainda mais complexa:** passou a ser necessário, simultaneamente, promover a aprendizagem dos estudantes menos afetados pelo fechamento das escolas ou pelo acesso desigual ao ensino remoto e **recompor a aprendizagem** daqueles que foram mais impactados.

A mudança do foco do acesso para a aprendizagem, somada aos efeitos da pandemia, coloca no centro da agenda **as pessoas que fazem a educação acontecer**, especialmente professores e gestores.

Uma das principais causas das dificuldades de aprendizagem está na formação docente, que, no Brasil, ainda é excessivamente teórica e pouco conectada à prática da sala de aula. Talita ressalta a necessidade de assegurar que os professores concluam o ensino superior com competências adequadas em didática, gestão da sala de aula e adaptação de conteúdos a diferentes níveis de dificuldade. O crescimento acelerado de cursos de formação docente a distância agrava esse quadro, já que frequentemente carecem de experiências práticas presenciais.

Esses entraves são ainda intensificados pelo **número limitado de concursos e processos seletivos que incluem avaliação prática e didática**, uma lacuna que pode ser atribuída tanto à falta de conscientização sobre sua importância quanto ao custo operacional.

Além disso, **os desafios relacionados à atração, à seleção, à alocação**, especialmente em regiões mais vulneráveis, **e à formação continuada de professores recaem sobre os gestores educacionais**, tanto nas secretarias quanto nas direções escolares. No entanto, a capacidade de enfrentar esses desafios é limitada pela **baixa profissionalização no preenchimento desses cargos, que ainda são, em grande medida, ocupados com base em critérios político-partidários**. Segundo o Anuário Brasileiro de Educação Básica, em 2024, apenas 38% dos diretores escolares foram selecionados por meio de processos seletivos qualificados e/ou concursos, ainda que esse percentual tenha apresentado avanço em relação ao ano anterior.

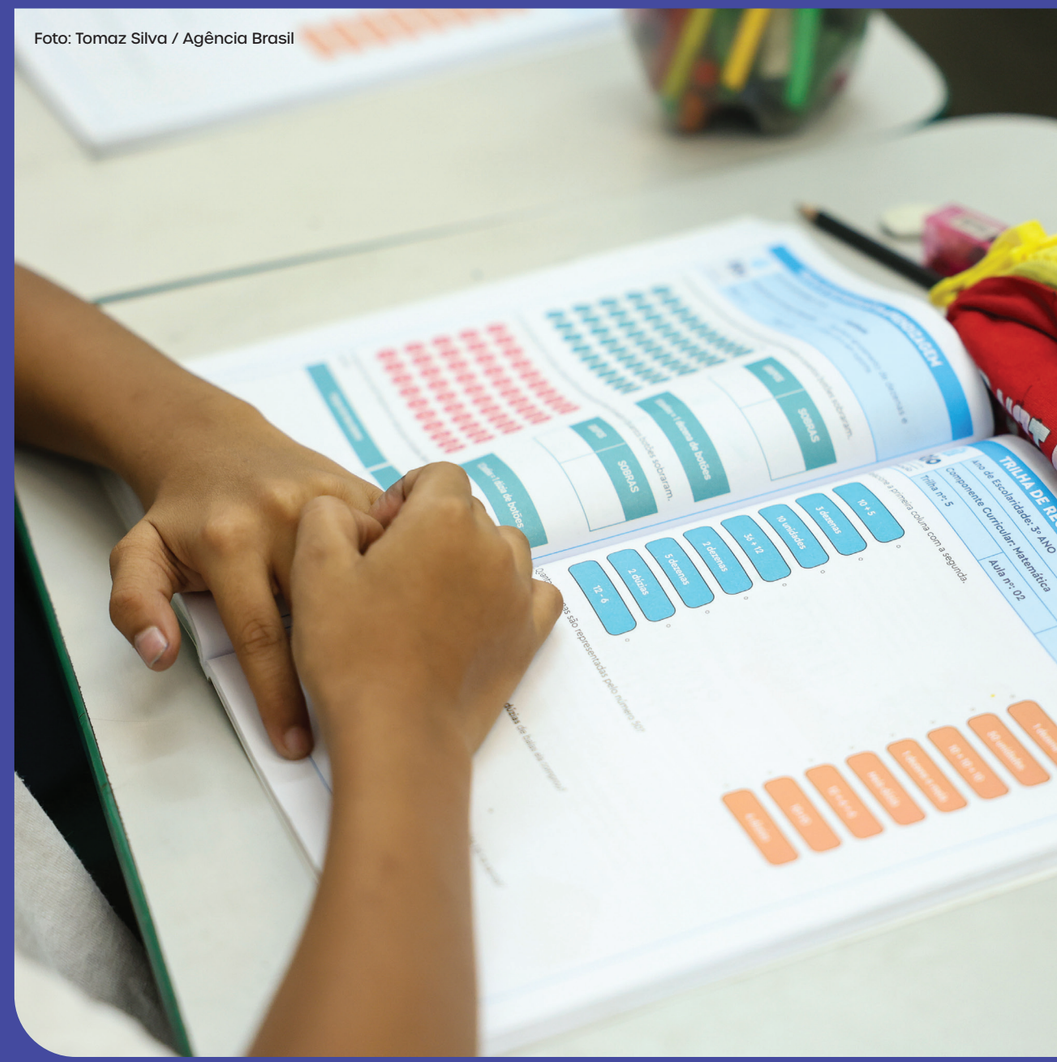


Foto: Tomaz Silva / Agência Brasil

O que isso tem a ver com gestão de pessoas?

Observa-se, portanto, que os **principais entraves à garantia de uma aprendizagem efetiva e equitativa** na educação básica estão diretamente relacionados às **políticas de gestão de pessoas**. A seguir, destacam-se algumas frentes centrais, sem pretensão de esgotar o tema. Para mais detalhes, consulte a recém-lançada agenda de eleições do Todos pela Educação.

1. Priorização de critérios técnicos na seleção de secretários de educação e diretores de escola

Para aprimorar a atração e seleção na carreira docente, é fundamental começar pela escolha dos secretários de educação e dos diretores escolares. **A gestão educacional é complexa e exige formação, conhecimento técnico e experiência na área.** Isso não implica, necessariamente, a exclusão do critério político-partidário na nomeação de secretários ou a participação da comunidade escolar na escolha de diretores, mas reforça a importância de **incorporar critérios técnicos nesses processos**. O novo FUNDEB, por exemplo, reconhece essa necessidade ao incluir a seleção técnica de gestores escolares como uma das condicionalidades para o recebimento da complementação VAAR (Valor Aluno Ano por Resultados)[8].

2. Aprimoramento da seleção de professores efetivos e temporários

Considerando que um dos principais gargalos da aprendizagem está associado à formação docente insuficiente diante dos desafios educacionais, torna-se indispensável aprimorar os processos seletivos de professores, tanto efetivos quanto temporários. Isso envolve não apenas o **aperfeiçoamento das provas teóricas, mas também a inclusão de provas práticas de aula,** como ocorre no ensino superior. Com a centralização da prova teórica no governo federal, a Prova Nacional Docente, **o custo de implementação da etapa prática tende a ser reduzido para os estados e municípios**. Esse modelo também pode ser adotado na contratação de docentes temporários.



Foto: Renato Stockler

3. Incentivos para alocação dos melhores professores nas áreas mais vulneráveis

A dificuldade de atrair e reter bons profissionais em áreas remotas ou vulneráveis é um desafio transversal às políticas públicas e essencial para promover maior equidade. Nesse contexto, Talita destaca que a valorização da carreira docente vai além da dimensão financeira (maiores salários ou benefícios). É fundamental **fortalecer o reconhecimento e o *status* da profissão**, especialmente diante do aumento da violência e da insegurança nas escolas. Iniciativas como premiações simbólicas e benefícios associados à carteira nacional do docente podem contribuir para esse objetivo, inspiradas em experiências internacionais.

4. Formação continuada para professores

O aprimoramento dos processos seletivos, por si só, não é suficiente para enfrentar os desafios de aprendizagem, dado o estoque atual de professores que ainda carecem de determinadas competências. Por isso, é essencial **investir em políticas de formação continuada, com ênfase em atividades presenciais e em modelos de mentoria entre pares**, a exemplo do Ceará[9].

O foco em aprimorar a *aprendizagem* coloca *professores* e *gestores* no *centro* da agenda educacional

Fortalecimento da regionalização da saúde

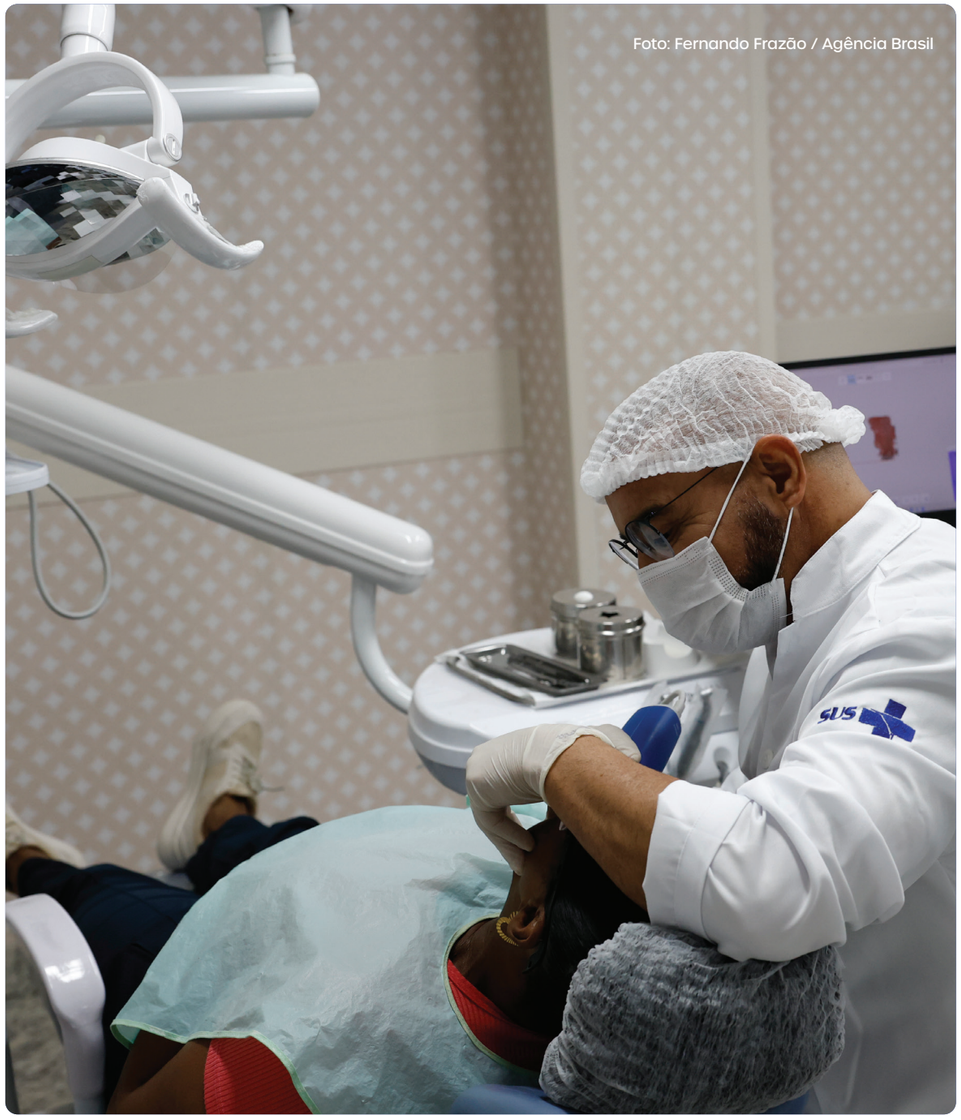
O desafio

A **regionalização da saúde** é um dos princípios que estruturam o Sistema Único de Saúde (SUS) e **busca promover maior coordenação e integração entre os entes federativos**, assegurando o acesso a serviços de qualidade e o uso mais eficiente dos recursos. Seu fortalecimento, contudo, ainda enfrenta entraves decorrentes da descentralização para os municípios, que, além de atribuir responsabilidades muitas vezes incompatíveis com as desigualdades de recursos e capacidades, acabou por **reduzir o papel coordenador dos estados**[10].

Segundo Arthur Aguillar, diretor de políticas públicas do IEPS, há dois desafios centrais nesse processo. **No nível municipal,** responsável pela atenção primária à saúde (APS), o principal **gargalo está na qualidade e na resolutividade das unidades básicas de saúde** (UBS). Idealmente, essas unidades deveriam resolver cerca de 80% das demandas, um patamar que, na prática, raramente é alcançado.

Entre os fatores que explicam esse desempenho estão a **baixa qualidade de políticas de gestão do desempenho voltadas para a melhoria contínua das políticas, ausência de estruturas de incentivo** vinculadas a resultados, e a **dificuldade de atrair e reter profissionais qualificados em regiões remotas e vulneráveis.** Nesses contextos, o modelo tradicional de atenção primária mostra-se pouco eficaz, diante da baixa densidade de profissionais e das longas distâncias percorridas pela população, o que encarece a oferta de serviços justamente onde a capacidade de arrecadação é menor. Também pesa a rigidez na organização do trabalho em saúde, como o monopólio da profissão médica em determinados procedimentos.

No âmbito estadual, por sua vez, Arthur destaca um **esvaziamento do papel dos estados, em decorrência da forte municipalização da saúde.** Idealmente, os estados deveriam concentrar-se em exercer funções de coordenação e de apoio técnico aos municípios, para garantir maior eficiência. Isso implica organizar a distribuição dos serviços de forma integrada, de modo que o todo seja maior do que a soma das partes.


Foto: Fernando Frazão / Agência Brasil

Para tanto, os estados poderiam utilizar instrumentos como alavancas de financiamento e de liderança política para induzir uma divisão mais eficiente das responsabilidades entre os municípios. Contudo, esse arranjo enfrenta dois obstáculos principais: a **concentração dos serviços mais complexos nas capitais** e a **frequente negligência, por parte dos estados, de seu papel de coordenação e indução**.

O que isso tem a ver com gestão de pessoas?

O fortalecimento da regionalização da saúde, com vistas à ampliação do acesso a serviços de qualidade, depende diretamente de políticas de gestão de pessoas, tanto no nível municipal quanto no estadual. A seguir, destacam-se algumas frentes prioritárias.

1. Estratégias de atração e retenção de profissionais em áreas mais vulneráveis

Assim como observado nas áreas de educação e de segurança pública, as políticas públicas de saúde também são prejudicadas pela escassez de profissionais em áreas mais remotas e vulneráveis. Por isso, para além de estratégias como teleconsultas, facilitação do transporte sanitário e adoção de UBS fluviais, é importante considerar também políticas de atração e retenção de pessoal.

Evidências[11] indicam que a identificação cultural, como ter nascido ou estudado na região, pode ser tão relevante quanto a remuneração para a fixação de profissionais. Dessa forma, políticas de pessoal podem envolver **incentivos para que estudantes realizem parte de sua formação em áreas remotas.**

Outra discussão crítica na gestão de pessoas diz respeito aos chamados *task shifting* e *task sharing*, que consistem em **dar mais protagonismo a outras profissões, como a enfermagem, para tarefas atualmente monopolizadas pelos médicos**. Essas medidas são especialmente importantes em territórios com déficit de médicos e figuram entre as estratégias de maior potencial de retorno.

Por fim, mecanismos de **aceleração de carreira** para profissionais alocados em áreas mais vulneráveis também pode ser considerado como uma política de incentivo.

2. Implementação de uma efetiva gestão do desempenho

A implementação de um **ciclo contínuo e estruturado de gestão do desempenho**, com definição de indicadores e metas organizacionais claras, rotinas periódicas de feedback e uma estrutura de incentivos vinculados ao desempenho, é uma **política central de gestão de pessoas para qualquer área finalística.**

Na área da saúde, destaca-se a experiência do município de Recife, com o apoio do IEPS por meio do pro-

Apoiadores e dirigentes regionais são *atores estratégicos* para *fortalecer* o papel dos estados na melhoria da *saúde*



Foto: Tomaz Silva / Agência Brasil

grama Recife Monitora. A iniciativa estruturou um **sistema de avaliação da qualidade da atenção básica, integrando diferentes fontes de dados**, como indicadores de saúde, a satisfação dos usuários e a autoavaliação dos profissionais sobre o clima organizacional e os processos de trabalho, para subsidiar uma gestão orientada por evidências no nível das equipes de saúde da família.

Por meio de ciclos quadrimestrais, as equipes são classificadas em diferentes níveis de desempenho e, a partir dos resultados, elaboram, em conjunto com a gestão, **planos de aprimoramento** para o período seguinte. Nesse processo, a **figura do apoiador de território exerce papel centra**l, atuando como elo entre equipes, gerências e distritos sanitários, além de facilitar a construção coletiva de soluções e a pactuação de metas. Embora essa função já existisse no município, ela foi reorientada e fortalecida com a implementação do programa.

3. Fortalecimento dos cargos de apoiadores e dirigentes regionais em nível estadual

No contexto da necessidade de fortalecimento do papel coordenador dos estados, **a criação do cargo de apoiador distrital ou regional, a exemplo da experiência de Recife, mostra-se estratégica, mas ainda pouco difundida em nível estadual.** Esses profissionais devem desempenhar funções de apoio técnico, contribuindo para a construção e a implementação de planos de melhoria do desempenho no conjunto de municípios da região. Entre suas atribuições, destaca-se o suporte à organização dos fluxos, garantindo, por exemplo, que o encaminhamento para serviços de média e alta complexidade ocorra de forma mais eficiente e integrada.

O fortalecimento estratégico dos cargos de dirigentes regionais, por sua vez, é essencial para aprimorar a articulação política necessária à coordenação entre municípios de uma mesma região, promovendo a consolidação de uma rede completa e interdependente. Para tanto, é fundamental que as áreas de gestão de pessoas estruturem um escopo detalhado das atribuições do cargo, bem como estratégias de seleção, avaliação de desempenho e desenvolvimento contínuo desses profissionais.

3. Princípios norteadores

A República.org atua para qualificar o debate sobre a administração pública brasileira. Para isso, explicita os princípios que orientam suas análises, recomendações e posicionamentos institucionais. Todas as propostas a seguir alinham-se a um ou mais dos cinco princípios abaixo, que contribuem diretamente para melhorar a vida da população. Afinal, não há vida boa sem um Estado que funcione.

1. Fortalecer a capacidade do Estado de entregar melhores resultados

A relação entre a capacidade estatal e o desenvolvimento socioeconômico é amplamente reconhecida[12]. Em termos práticos, quanto maior for a capacidade do Estado de formular e implementar políticas públicas efetivas, melhores tendem a ser os resultados para a população.

Um dos elementos centrais dessa capacidade é a qualidade da burocracia, diretamente influenciada pelas políticas de gestão de pessoas. Quando o Estado seleciona, aloca e desenvolve melhor seus servidores, aumenta sua capacidade de implementar políticas públicas com mais consistência e impacto.

2. Simplificar e organizar a administração pública

Se o princípio anterior trata da capacidade de entrega, este trata da forma como o Estado se organiza para fazê-lo. Estruturas confusas, regras sobrepostas e processos ineficientes dificultam a gestão e aumentam o custo de funcionamento da máquina pública.

Racionalizar e simplificar normas, sistemas e processos melhoram o uso dos recursos públicos e tornam a administração mais eficiente. Isso se reflete diretamente na capacidade do Estado de responder às demandas da sociedade.

3. Reduzir desigualdades dentro do funcionalismo público

Diversidade e inclusão são elementos centrais de um Estado democrático e também da qualidade da burocracia. A ideia de burocracia representativa envolve não apenas a presença de grupos diversos no serviço público[13], mas também a capacidade desses grupos de influenciar decisões e políticas.

Ampliar a diversidade não é, portanto, apenas uma questão de legitimidade. Também melhora a forma como o Estado entende os problemas e constrói soluções. Diferentes trajetórias e perspectivas contribuem para respostas mais adequadas às necessidades da população.

Por isso, propostas voltadas à redução das desigualdades no funcionalismo público, especialmente as decorrentes de barreiras estruturais que afetam a equidade de gênero e raça, contribuem para a melhoria da qualidade de vida da população.

4. Valorizar os servidores e o serviço público

A valorização do servidor e do serviço público é um princípio fundamental para a promoção da melhoria contínua do Estado, em contraposição a abordagens punitivistas e desrespeitosas.

Nesse sentido, políticas que aprimorem a qualidade dos ambientes de trabalho, reconheçam e incentivem o bom desempenho e promovam a excelência no serviço público contribuem para elevar a motivação e o engajamento dos servidores e, consequentemente, a qualidade da burocracia.

5. Ampliar transparência e integridade na gestão pública

Transparência e integridade são condições básicas para o bom funcionamento do Estado. Sem dados claros e acessíveis, não há controle social efetivo nem base sólida para decisões públicas.

Melhorar a qualidade das informações sobre a estrutura e a gestão do Estado fortalece a prestação de contas, amplia a fiscalização e ajuda a consolidar uma cultura institucional orientada pela integridade e pela responsabilidade pública.



Foto: Antônio Cruz / Agência Brasil

4. Propostas

Apresentamos exemplos concretos de políticas de gestão de pessoas capazes de fortalecer os órgãos públicos no enfrentamento dos principais desafios apontados pelas organizações entrevistadas. Agora, **ampliamos a análise para discutir, de forma mais abrangente, como tornar a gestão de pessoas no setor público efetivamente estratégica.**

A organização dos temas e as propostas aqui apresentadas fundamentam-se no Panorama de Gestão de Pessoas, um índice baseado em dados primários, desenvolvido de forma inédita pela República.org para mensurar o nível de maturidade dos entes federativos brasileiros nessa agenda. O índice já foi aplicado, gratuitamente, em 13 estados e municípios e no governo federal, com resultados públicos no caso da União.



Foto: Magnific

Síntese *das Propostas*

Carreiras, remunerações e supersalários

1. Carreiras mais simples, atuais e que funcionam melhor

2. Combate aos supersalários: legalidade e transparência

3. Combate aos supersalários: governança independente e responsabilização

4. Remunerações justas para todo o serviço público

5. Transparência total sobre cargos, salários e quem são os servidores

Seleção e ingresso

6. Concursos que atendam às necessidades do serviço público

7. Concursos atualizados, inclusivos e focados em competências

8. Um serviço público que reflita o Brasil

9. Pessoas certas nos lugares certos para melhores resultados

10. Desenvolvimento e desempenho antes da estabilidade

11. Lideranças qualificadas e diversas para melhores resultados

Gestão do desempenho e do desenvolvimento

12. Avaliação de desempenho justa, focada em resultados e competências

13. Orientação constante para fortalecer servidores e resultados

14. Um sistema único e confiável de gestão do desempenho

15. Gestão do desempenho que reconhece pontos fortes e corrige erros

16. Capacitação alinhada às necessidades do Estado

Qualidade de vida no trabalho

17. Ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos

18. Licenças parentais justas e igualitárias

19. Ambientes de trabalho livres de assédio e discriminação

Parceria entre União, estados e municípios

20. Gestão de pessoas estruturada e presente em todo o Brasil



Foto: Rovena Rosa / Agência Brasil

Carreiras, remunerações e supersalários

O desafio

O **sistema de carreiras no serviço público é uma das bases da organização do Estado** e, portanto, da sua capacidade de gerar valor público para a sociedade. A forma como se definem quais carreiras devem existir, quais funções exigem estabilidade, suas atribuições, competências, estruturas remuneratórias e regras de progressão influencia diretamente o funcionamento do setor público.

Essas escolhas afetam, em última instância, a qualidade das políticas públicas. Elas organizam a atuação do Estado em cada área, influenciam a atração de profissionais qualificados, tanto por meio de incentivos financeiros quanto de oportunidades de desenvolvimento, e impactam a motivação ao longo da carreira, seja pelas possibilidades de crescimento profissional, pela percepção de mérito como critério de ascensão ou pela percepção de equidade salarial.

No caso da Administração Pública Federal, esse quadro é ainda mais desafiador. O diagnóstico do sistema de carreiras é mais crítico do que nos entes subnacionais, que, em geral, operam estruturas mais simples, ainda que também demandem reformas para ampliar a equidade remuneratória, facilitar a mobilidade de servidores e instituir avaliações de desempenho como critério de progressão e promoção.

No governo federal, há um problema estrutural marcado pela fragmentação normativa, pela proliferação de códigos de cargos, normas e arranjos institucionais, pela sobreposição de atribuições, pela obsolescência de parte dos cargos e por desigualdades remuneratórias. O resultado é um sistema difícil de gerir e pouco aderente às necessidades atuais da administração pública.

Esse quadro compromete diretamente a gestão estratégica de pessoas. **Como organizar 2.116 cargos distintos, muitos deles com atribuições semelhantes, mas com regras de progressão, mobilidade e remuneração diferentes**, quando parte desses cargos já não atende às necessidades atuais e futuras da administração diante das transformações tecnológicas? **Como**

alocar melhor os servidores, lidar com novas demandas e manter o engajamento das equipes em uma estrutura tão disfuncional?

Parte dessa desorganização começa na própria ausência de uma definição clara que diferencie carreiras, cargos e planos. Ao contrário do que ocorre em outros contextos, em que uma carreira é composta por diferentes cargos com progressão estruturada, no setor público essa distinção muitas vezes não existe[14]. Dados de 2023 indicam que 64% dos planos de cargos da Administração Pública Federal possuem apenas um cargo[15]. Isso gera complexidade desnecessária e contribui para a perpetuação de desigualdades.

O elevado número de cargos também se traduz em sobreposição de atribuições. Estudo recente encomendado pela República.org mostra que as descrições legais de mais de 2 mil cargos se baseiam em apenas 231 expressões distintas, o que indica ampla repetição. Ao mesmo tempo, 421 cargos apresentam atribuições genéricas ou pouco definidas, o que dificulta sua organização em áreas funcionais coerentes.

A situação é agravada pela obsolescência dos cargos de nível intermediário. Outro estudo encomendado pela República.org propõe um índice de obsolescência desses cargos com base em quatro dimensões interdependentes: (i) variação da força de trabalho, que indica se há esvaziamento do cargo; (ii) sustentabilidade, observada pela proporção de servidores em abono de permanência, de cargos vagos e pela situação de extinção do cargo em diferentes carreiras; (iii) potencial de automação, ligado à substituição de atividades por tecnologia; e (iv) viabilidade de terceirização, que indica a possibilidade de execução indireta dessas atividades, conforme previsto em decreto do governo federal[16].

Os resultados evidenciam a perda gradual de aderência desses cargos às necessidades da administração. Entre os 230 cargos distintos analisados, 45% apresentam índice de obsolescência superior a 0,5, em uma escala de 0 a 1. Já o grupo dos 10 cargos com índice superior a 0,8 reúne três tipos principais: cargos administrativos generalistas, como auxiliar técnico, agente administrativo e auxiliar administrativo; cargos técnicos especializados, como técnico em recursos hídricos e assistente em ciência e tecnologia; e cargos de suporte operacional e de execução direta, como assistente sindical, operador de computação, copeiro, artífice e artífice de artes gráficas.

As distorções também aparecem na política remuneratória. A desigualdade salarial entre carreiras alimenta disputas permanentes por vantagens específicas, desestimula servidores de áreas menos valorizadas e eleva

Como *alocar* melhor os servidores, lidar com *novas demandas* e manter o *engajamento* das equipes em uma estrutura tão disfuncional?


Foto: Renato Stockler

o gasto público sem gerar ganhos de produtividade proporcionais[17].

Hoje, **o governo federal convive com cerca de 300 tabelas salariais diferentes**. Como não há critérios técnicos claros para organizá-las, o resultado é um sistema difícil de justificar. Carreiras com atribuições semelhantes recebem salários distintos, e a relação entre remuneração e complexidade das funções é inconsistente[18].

A diversidade das estruturas remuneratórias se agrava pela falta de uma política salarial previsível de reajustes. Nesse cenário, governos frequentemente enfrentam pressões isoladas de diferentes carreiras para aumentos específicos. Como mostram os dados sobre reajustes remuneratórios, os grupos com maior poder de pressão tendem a ter maiores ganhos[19].

Além dessas distorções, **há o problema dos chamados penduricalhos, como auxílios e gratificações,** frequentemente classificados indevidamente como verbas indenizatórias. Esse mecanismo permite a concessão de **supersalários**, ou seja, remunerações que ultrapassam o teto constitucional. **Esses pagamentos beneficiam uma pequena elite de cerca de 1% dos servidores públicos, enquanto 70% dos servidores do país recebem até seis mil reais[20].**

O descumprimento do teto gera gastos expressivos. Estudo da República.org e do Movimento Pessoas à Frente identificou **pagamentos acima do teto, na ordem de 20 bilhões de reais, entre 2024 e 2025, destinados a cerca de 53,5 mil servidores**, em uma amostra de 4 milhões de servidores ativos e inativos de diferentes poderes e entes. Em paridade de poder de compra, **esse montante equivale a aproximadamente 8 bilhões de dólares, o maior entre os dez países analisados e 21 vezes superior ao da Argentina, segunda colocada**[21].

O pagamento de supersalários está altamente concentrado em determinadas carreiras. Segundo o estudo citado, 80% dos juízes, 70% dos procuradores e promotores e 59% dos advogados públicos da AGU receberam remunerações acima do teto constitucional. Quando se considera apenas o grupo de servidores ativos, essa incidência torna-se ainda mais alta e supera os 90% em órgãos da magistratura e do Ministério Público[22].

A persistência desse quadro resulta de uma combinação de brechas legais, falhas de governança e baixa transparência. Informações fragmentadas, incompletas ou pouco acessíveis dificultam o controle social e comprometem a fiscalização do gasto público.

O Índice de Transparência de Remunerações, elaborado pela Transparência Brasil em parceria com a República.org, revela fragilidades importantes, sobretudo entre os executivos subna-

cionais, com 26% dos entes analisados obtendo pontuação nula. Práticas como a agregação de benefícios em uma única rubrica e a ausência de informações cadastrais completas dificultam a identificação precisa dos pagamentos individuais. Esse padrão também aparece no Poder Judiciário e no Ministério Público, que figuram entre os campeões no ranking de supersalários.

1. Carreiras mais simples, atuais e que funcionam melhor

Para melhorar o funcionamento do Estado e elevar a qualidade dos serviços públicos, **é necessário reformar o sistema de carreiras, tornando-o mais simples, racional e alinhado ao interesse público.**

Essa reforma deve partir de estudos sobre a obsolescência de cargos, especialmente os de nível intermediário, e a sobreposição de funções. Esses diagnósticos precisam estar articulados a um planejamento estratégico da força de trabalho capaz de identificar quais carreiras são necessárias para atender às demandas atuais e futuras da administração pública.

Com base nessas análises, **propõe-se reduzir racionalmente o número de carreiras, eliminando redundâncias e distorções e priorizando a consolidação de carreiras transversais.**

Também é fundamental estabelecer regras padronizadas de progressão e promoção, além de promover mudanças legais que ampliem a mobilidade entre carreiras com atribuições transversais. Essas medidas fortalecem a gestão integrada da força de trabalho e permitem uma alocação mais eficiente de servidores.

2. Combate aos supersalários: legalidade e transparência

A decisão recente do Supremo Tribunal Federal, em março de 2026, sobre os supersalários no Judiciário e no Ministério Público **trouxe avanços pontuais, mas também consolidou mecanismos que permitem a continuidade desses pagamentos**[23].

Entre os avanços, destacam-se a vedação de verbas indenizatórias decorrentes de atos administrativos e de leis estaduais enquanto não houver lei nacional, a abolição da conversão da licença-compensatória em pecúnia (um dos penduricalhos mais onerosos[24]), a limitação da indenização de férias a 30 dias e o reconhecimento de que os fundos de honorários na advocacia pública devem ter natureza pública.

Por outro lado, a decisão também recriou o adicional por tempo de serviço, o quinquênio, limitado a 35% do teto constitucional, e estabeleceu um segundo limite, também de 35%, para o conjunto de outras verbas indenizatórias autorizadas, como diárias e indenizações de férias. Ao mesmo tempo, parcelas como o auxílio-saúde ficaram fora desses limites, sem regras específicas, o que abre espaço para novos excessos.

Na prática, esse arranjo permite que a remuneração ultrapasse, com folga, o teto constitucional, podendo alcançar patamares superiores a R$ 78,8 mil mensais.

Os tímidos avanços promovidos pelo STF, por sua vez, foram comprometidos pela posterior Resolução nº 14/2026 do CNJ e do CNMP, que afrontou explicitamente a decisão do STF ao criar novos penduricalhos e ignorar limites e hipóteses de recebimento estabelecidos.

O enfrentamento estrutural dos supersalários exige, em primeiro lugar, o fortalecimento da legalidade e da transparência remuneratória.

No âmbito da legalidade, é essencial aprovar uma **lei nacional que estabeleça critérios rigorosos para as parcelas adicionais.** Como a decisão do STF deixou evidente, a discussão sobre verbas indenizatórias muitas vezes desconsidera sua definição legal, isto é, a de parcelas destinadas a reembolsar o servidor por despesas incorridas no exercício do trabalho, concedidas de forma específica, individual e eventual. Por isso, é necessário **definir com clareza quais benefícios têm natureza indenizatória**, em que condições são devidos e como se relacionam com o teto constitucional, **evitando a proliferação de subtetos e de exceções arbitrárias**. Isso exige reavaliar a racionalidade desses benefícios e sua aderência à finalidade original[25].

No eixo de transparência e qualidade dos dados, é necessário **padronizar e qualificar a divulgação das informações remuneratórias.** Isso envolve a publicação de contracheques individualizados em formato aberto, a padronização das rubricas, a distinção entre ativos e inativos, a criação de identificadores únicos para cada servidor e a implementação de mecanismos de verificação de inconsistências[26]. Também é importante detalhar os pagamentos retroativos, corrigir classificações inadequadas e garantir a completude das bases.

3. Combate aos supersalários: governança independente e responsabilização

A persistência dos supersalários no serviço público não decorre apenas de lacunas normativas, mas também de **fragilidades institucionais relacionadas à governança e à ausência de responsabilização** sobre a política remuneratória, como evidenciado pela recente atuação do CNJ e de tribunais estaduais em desacordo com a decisão do STF[27].

Em relação à governança, **é fundamental que as decisões sobre política remuneratória não sejam tomadas apenas por atores diretamente beneficiados**. A criação de instâncias independentes, como as existentes em países como o Chile e o Reino Unido, pode contribuir para um maior equilíbrio, ao incorporar critérios técnicos e de sensibilidade social[28].”

Além disso, é necessário prever **mecanismos efetivos de responsabilização em caso de descumprimento das regras**, seja na esfera individual, no caso de agentes públicos, a exemplo dos PLs 3328 e 3401, de 2025, seja na esfera institucional, inclusive por meio de articulação com a Lei de Responsabilidade Fiscal[29].

4. Remunerações justas para todo o serviço público

Para além de eliminar os supersalários de 1% dos servidores públicos, é fundamental enfrentar as distorções que afetam os outros 99%, construindo um modelo mais justo, transparente e fiscalmente sustentável.

Isso exige a definição de **critérios técnicos claros para a fixação de salários**, considerando fatores como a complexidade das funções[30], a amplitude salarial[31] e as diferenças regionais no custo de vida. Também é necessário revisar o número de tabelas salariais existentes. Independentemente da solução adotada, seja uma tabela única ou múltiplas tabelas[32], o objetivo deve ser simplificar um modelo hoje fragmentado, desigual e de difícil gestão.

Outro ponto essencial é **rever a estrutura remuneratória dos cargos comissionados**. Hoje, é comum que as chefias recebam menos do que seus subordinados, o que enfraquece a lógica hierárquica da administração pública. **As remunerações precisam refletir a posição ocupada e a distância em relação ao teto constitucional**, evitando que servidores alcancem esse limite apenas por progressão na carreira, sem exercer funções de liderança. A legitimidade do teto depende do reconhecimento de que as autoridades com maior poder decisório são as que mais se aproximam desse limite[33].

Por fim, é essencial instituir uma **política permanente e previsível de reajustes salariais, baseada em critérios técnicos e transparentes.** A ausência dessa política favorece soluções improvisadas e a criação de benefícios paralelos, o que amplia as desigualdades e reduz a previsibilidade do sistema.

5. Transparência total sobre cargos, salários e quem são os servidores

A transparência é um pilar da gestão pública e uma condição para o controle social e a confiança nas instituições. Para isso, é necessário **ampliar a divulgação de dados individualizados, padronizados e de fácil compreensão sobre os servidores públicos.**

Recomenda-se que todos os entes disponibilizem informações como regime de contratação, órgão de lotação, cargo, funções exercidas, ano de ingresso, distinção entre ativos e inativos, carga horária, gênero, raça, faixa etária e escolaridade. Também é importante estruturar uma base centralizada de carreiras, com a descrição das atribuições, as remunerações iniciais e finais e as regras de progressão. Isso reduz a dispersão de informações e facilita o acesso[34].

Em relação aos dados remuneratórios, é necessário ampliar e qualificar as informações, incluindo, no mínimo, o nome, o CPF, o número de matrícula ou outro identificador único de cada servidor. Isso permite rastrear pagamentos mesmo em casos de múltiplos vínculos.

Também é preciso incluir colunas específicas para salário-base, benefícios remuneratórios, verbas indenizatórias e descontos detalhados, além de padronizar as rubricas em toda a administração pública, para viabilizar análises comparativas. É essencial, ainda, instituir processos contínuos de validação e disponibilização das bases de dados, em formato aberto e legível por máquinas (incluindo API), para evitar inconsistências e garantir a qualidade das informações.


Foto: Renato Stockler

Seleção e ingresso

O desafio

A seleção de profissionais é uma função central da gestão de pessoas no setor público, pois são os servidores que viabilizam a implementação de políticas públicas para a população. No Brasil, a **Constituição de 1988 consolidou o concurso público como principal forma de ingresso, estendendo essa regra a toda a administração pública e reforçando o profissionalismo** ao instituir um processo de seleção pautado pela impessoalidade. A literatura acadêmica também mostra, de forma consistente, a correlação positiva entre processos seletivos impessoais, em contraste com indicações políticas, e níveis mais elevados de PIB *per capita*[35].

Apesar desse avanço institucional, **o modelo de concursos públicos ainda apresenta problemas relevantes de planejamento, desenho e implementação**. No campo do planejamento, destaca-se a ausência de uma política contínua de concursos articulada a uma estratégia estruturada de planejamento da força de trabalho. Isso inclui, por exemplo, a adoção de metodologias robustas de dimensionamento de pessoal[36], bem como o planejamento de vacâncias e de aposentadorias.

Sem essa visão estratégica, a capacidade estatal fica comprometida, na medida em que surgem desequilíbrios persistentes: enquanto alguns órgãos passam longos períodos com quadros insuficientes, outros podem se tornar comparativamente inchados. Além disso, a realização de concursos em larga escala, sem o devido planejamento, impõe desafios adicionais relacionados à integração e à formação simultânea de grandes contingentes de novos servidores.

Somam-se às fragilidades de planejamento limitações no desenho e na implementação. De modo geral, **os concursos no Brasil são marcados**

Fortalecer os critérios de *seleção*, ampliar a *diversidade* e valorizar a *vocação* para o serviço público

pela despadronização dos critérios e pela baixa capacidade de avaliar adequadamente as competências exigidas para o exercício das funções públicas. Predominantemente conteudistas, com forte ênfase em provas objetivas e discursivas[37], tendem a selecionar candidatos com bom desempenho em exames, mas não necessariamente os mais vocacionados ou os que reúnem as competências técnicas e comportamentais mais adequadas às demandas do serviço público.

Essas características se refletem no perfil socioeconômico dos servidores. **A composição racial do funcionalismo evidencia que os concursos, especialmente os vinculados às carreiras de elite, acabam por excluir grande parte da população brasileira.** Dados do Atlas do Estado Brasileiro de 2020 mostram que pessoas negras representam apenas 13% da carreira de procurador federal, 12% da carreira de auditor da Receita Federal e 10% da carreira de diplomata, proporções muito inferiores à participação desses grupos na sociedade e na força de trabalho. Em grande medida, a estrutura atual dos concursos favorece indivíduos que podem se afastar do mercado de trabalho por alguns anos e arcar com os elevados custos dos cursos preparatórios.

O modelo de concursos públicos também se mostra pouco adaptado às transformações geracionais das últimas décadas. Assim como outros países, **o Brasil enfrenta o desafio de tornar o setor público mais atraente para as gerações mais jovens**. Dados da RAIS indicam que apenas 8,6% dos vínculos públicos civis ativos em 2023 eram ocupados por pessoas entre 18 e 29 anos. Essa proporção vinha em queda desde 2009 e apresentou apenas um pequeno aumento a partir de 2020[38]. Parte dessa tendência pode ser explicada pela redução na realização de concursos públicos nos últimos anos. Outra parcela, porém, está associada à mudança nas preferências de segmentos mais jovens da população, que tendem a valorizar menos carreiras estáveis e de baixa mobilidade e podem ter menos interesse em arcar com os custos financeiros e não financeiros da preparação.

Outro fator que contribui para a ineficácia do modelo atual é a tradição de delegar às bancas organizadoras grande parte do processo de elaboração dos concursos[39]. Como resultado, os editais acabam assumindo um caráter predominantemente jurídico, com pouca reflexão sobre as funções e atribuições dos cargos. O sucesso do processo seletivo passa a ser medido sobretudo pela ausência de judicialização, e não pela capacidade de selecionar os candidatos mais preparados e vocacionados.

Esse contexto favoreceu o surgimento da chamada **indústria do concurso público, dominada por cursos preparatórios que tendem a enfatizar a estabilidade e a remuneração em detrimento da vocação e do impacto social das carreiras**. Com isso, enfraquece-se o ethos do serviço público[40], o que é preocupante, já que a literatura aponta uma associação entre motivação intrínseca, melhor desempenho e menor propensão à corrupção[41].

Outro desafio recorrente é a **ausência de uma política estratégica para o ingresso de aprovados em concursos públicos**. Um estudo[42] indica que, especialmente em estados e municípios, faltam práticas estruturadas de acolhimento, capacitação, alocação funcional e acompanhamento do desempenho durante o estágio probatório. A análise da implementação do primeiro concurso da carreira de Especialista em Políticas Públicas (EPP) do estado de São Paulo revela falhas, como a desintegração entre as etapas de ingresso, problemas de infraestrutura e de alocação de profissionais, a ausência de avaliações de desempenho regulares e indefinições na gestão da carreira. O resultado foi insatisfação, desmotivação e evasão próxima de 40% entre a posse e o fim do estágio probatório[43].

Em síntese, esses desafios evidenciam a dificuldade de conduzir estrategicamente os processos de seleção e de ingresso de servidores efetivos no setor público. Superá-los exige **articular o planejamento da força de trabalho, o mapeamento de competências, métodos de seleção capazes de avaliá-las adequadamente e políticas eficazes de integração, alocação e acompanhamento dos novos servidores.**

Parte desses gargalos, em especial a seleção de pessoas diversas, vocacionadas e com as competências certas por meio de processos seletivos bem estruturados, também aparece na política de seleção para cargos comissionados. **Lideranças qualificadas e diversas são determinantes para o desempenho organizacional e, portanto, componentes centrais do fortalecimento da capacidade estatal.**

Especialistas costumam apontar **três críticas principais à ocupação de cargos comissionados**. A primeira diz respeito à **elevada rotatividade** desses cargos, sejam ocupados por servidores efetivos ou não. A segunda se refere ao seu **quantitativo**, especialmente nos casos de órgãos ou unidades compostos majoritariamente, ou até exclusivamente, por comissionados não efetivos. Embora ainda faltem dados abrangentes e consistentes que permitam dimensionar com precisão a representatividade desses casos entre estados e municípios, é evidente que a combinação entre o número excessivo de cargos e a alta rotatividade pode comprometer a qualidade e a continuidade das políticas públicas.

O terceiro problema diz respeito à **baixa profissionalização, ou à elevada politização, desses cargos**, frequentemente preenchidos com base em critérios de confiança pessoal ou de conexão política[44], sem a devida consideração das competências técnicas e políticas necessárias ao exercício de funções de liderança. Aqui, é importante não confundir o aumento da profissionalização com a simples ampliação da ocupação desses cargos por servidores de carreira, já que nem todos os servidores efetivos possuem, ou necessariamente devem possuir, as competências exigidas para posições de liderança.

A centralidade de critérios baseados em relações interpessoais e na confiança, como principal via de acesso a cargos de direção e assessoramento, também impacta negativamente a **burocracia representativa**. Isso ocorre porque grupos historicamente sub-representados, como mulheres, pessoas não brancas, pessoas LGBTQIA+ e pessoas com deficiência, enfrentam barreiras adicionais decorrentes da discriminação e, em muitos casos, do menor capital social acumulado em contextos marcados pelo racismo, pelo machismo e por outras formas de discriminação estrutural. Segundo dados da PNAD Contínua de 2025, **cerca de 343 mil servidores públicos ocupam cargos de liderança no Brasil, sendo 34% homens brancos, 24% mulheres brancas, 23% homens negros e apenas 15% mulheres negras**[45].

Em conjunto, esses elementos mostram que os desafios relacionados à seleção e ao ingresso no setor público vão além de falhas operacionais pontuais. Eles refletem limitações estruturais na forma como o Estado brasileiro atrai, seleciona e posiciona seus profissionais. Superar esse quadro exige uma **revisão do modelo vigente**, orientada não apenas pela preservação da impessoalidade, mas também pela busca por **maior alinhamento entre perfis, competências e necessidades das políticas públicas.**

Isso implica repensar tanto os concursos quanto os processos de nomeação para cargos comissionados, de modo a **fortalecer os critérios técnicos, ampliar a diversidade, valorizar a vocação para o serviço público e garantir melhores condições de integração e de desenvolvimento dos servidores**. Só com uma abordagem sistêmica será possível avançar na construção de uma burocracia mais qualificada, representativa e capaz de responder aos desafios contemporâneos do país.



Foto: Renato Stockler

6. Concursos que atendam às necessidades do serviço público

Para que os concursos públicos estejam de fato alinhados às demandas dos serviços públicos, sua realização deve partir de um planejamento estruturado da força de trabalho.

Antes de iniciar o planejamento e a execução de um certame, é fundamental que **a decisão de abertura do concurso seja embasada em processos de dimensionamento da força de trabalho**, com metodologias capazes de aferir a quantidade de servidores necessária com base em produtos, entregas e atividades realizadas, e não apenas na carga horária formal dos cargos.

A adoção dessa prática pode ser estimulada por meio do condicionamento ou da priorização de autorizações para novos concursos à existência desses diagnósticos. Isso fortalece o planejamento da força de trabalho e ajuda a **evitar tanto déficits quanto excedentes de servidores**, tanto em termos de quantidade quanto de perfil de competências[46].

7. Concursos atualizados, inclusivos e focados em competências

A Lei Geral dos Concursos Públicos, Lei nº 14.965/2024, ampliou a segurança jurídica para que União, estados e municípios possam inovar nos processos seletivos e adotar modelos de avaliação baseados em competências. Essa mudança abre espaço para **modernizar os concursos públicos** e aproximá-los das habilidades efetivamente necessárias ao exercício das funções públicas.

Ainda há poucas evidências sistematizadas sobre quais formatos de seleção são mais eficazes para diferentes tipos de carreira. Por essa razão, é importante **testar e avaliar novos modelos, consolidar aprendizados e priorizar carreiras com maior impacto direto na prestação de serviços à população**. Nesse processo, o papel do órgão central de gestão de pessoas, em articulação com os órgãos setoriais, é decisivo.

A diversificação das etapas de avaliação também pode tornar os concursos mais justos e inclusivos. **A incorporação de instrumentos como entrevistas estruturadas, análise de experiência profissional e simulações práticas pode permitir melhorar a identificação de competências técnicas e comportamentais**. Ao reduzir a dependência exclusiva de provas baseadas na memorização de conteúdos, essas mudanças podem ampliar o acesso de grupos historicamente sub-representados, que enfrentam barreiras financeiras adicionais na preparação para os certames.

8. Um serviço público que reflita o Brasil

Para que a burocracia brasileira reflita melhor a diversidade da sociedade, é necessário adotar estratégias de atração e retenção de talentos que vão além do conteúdo e das etapas de seleção.

O primeiro passo é produzir *diagnósticos mais robustos sobre o perfil de gênero e raça nos concursos públicos*. Recomenda-se a divulgação de dados por edital e por carreira, incluindo indicadores como taxas de inscrição, de abandono e de aprovação em cada etapa do processo seletivo, desagregados por gênero e raça. Essas informações ajudam a identificar se os principais desafios estão na atração de candidatos, quando determinados grupos se inscrevem proporcionalmente menos, ou na permanência ao longo das etapas do concurso.

Entre as estratégias voltadas à atração de candidatos, destacam-se iniciativas capazes de **ampliar o interesse e reduzir as barreiras à participação de grupos sub-representados**. Uma possibilidade é o uso de estratégias de comunicação baseadas em *nudge* durante o processo seletivo. Mensagens que reforcem a sensação de pertencimento podem reduzir a ansiedade associada às diferentes etapas do concurso e incentivar a continuidade da participação[47].

Também podem ser adotadas estratégias de comunicação voltadas à **atração de candidatos com maior motivação para o serviço público**, como a divulgação da missão institucional e da cultura organizacional dos órgãos. Além disso, é recomendável mobilizar parceiros estratégicos na divulgação dos concursos, como universidades, organizações da sociedade civil e veículos de mídia[48].

No que diz respeito aos resultados dos concursos, é fundamental assegurar que os processos seletivos contem com **políticas de ação afirmativa bem desenhadas e implementadas**. No caso das cotas raciais, recomenda-se instituir um percentual mínimo de 30% das vagas[49], evitar a pulverização de vagas que inviabilize sua efetiva aplicação e impedir que candidatos negros com nota suficiente para aprovação na ampla concorrência sejam contabilizados como cotistas. Também é importante assegurar a implementação de comissões de heteroidentificação diversas e devidamente estruturadas para a validação das autodeclarações dos candidatos aprovados. Essas me-

didas são essenciais para garantir a efetividade das ações afirmativas, especialmente diante de práticas que, ao longo dos anos, têm sido utilizadas para contornar a aplicação da política de cotas sem descumpri-la formalmente[50].

Políticas de ação afirmativa de gênero também podem ser consideradas, especialmente em áreas com maior sub-representação feminina. O governo federal avançou recentemente nesse sentido ao estabelecer, na segunda edição do Concurso Público Nacional Unificado, a obrigatoriedade de paridade de gênero na segunda fase do processo seletivo. O órgão central pode ainda instituir diretrizes gerais para orientar órgãos setoriais que realizem concursos de forma independente, contribuindo para ampliar a diversidade da burocracia.


Foto: Renato Stockler

9. Pessoas certas nos lugares certos para melhores resultados

Para garantir que os profissionais aprovados sejam alocados nos órgãos e equipes mais adequados, é necessário estruturar **processos de alocação baseados em evidências.** Isso envolve mapear, de forma sistemática, os conhecimentos, habilidades e experiências dos candidatos aprovados e alinhar essas informações às demandas e aos perfis requeridos por cada órgão ou equipe[51].

A alocação funcional também deve ser acompanhada de **processos estruturados de integração dos novos servidores**. Um processo de integração bem planejado acelera a adaptação, fortalece o engajamento e amplia as chances de retenção.

Esse processo deve incluir tanto providências operacionais básicas, como a definição da estação de trabalho, a entrega de crachá, a criação de logins e a apresentação da estrutura organizacional, quanto iniciativas voltadas à integração com as equipes, à compreensão da cultura institucional e ao alinhamento de expectativas sobre o trabalho a ser desenvolvido.

10. Desenvolvimento e desempenho antes da estabilidade

O estágio probatório deve ser compreendido como a etapa final de verificação da eficácia do processo seletivo. Embora compartilhe elementos com a política de gestão de desempenho aplicada aos servidores efetivos, essa fase exige maior dedicação à formação inicial e avaliações mais frequentes, idealmente semestrais. **É nesse momento que a administração pública avalia se o servidor demonstra, na prática, as competências necessárias ao exercício da função, disposição para o aprendizado contínuo e alinhamento aos valores do serviço público**.

Quando conduzido de forma meramente formal ou burocrática, o estágio probatório perde sua principal finalidade: assegurar que a seleção resultou em profissionais capazes de desempenhar adequadamente suas atribuições. Caso contrário, a efetivação pode consolidar, por décadas, um passivo institucional para o Estado e para a sociedade.

11. Lideranças qualificadas e diversas para melhores resultados

Para mitigar problemas relacionados ao elevado número e à alta rotatividade dos cargos comissionados, uma medida relevante é a **adoção de percentuais mínimos de ocupação por servidores efetivos**, como já ocorre no governo federal (60%) e em alguns estados, como Minas Gerais, Distrito Federal e Piauí. Essa estratégia contribui para maior estabilidade e continuidade administrativa.

No entanto, ampliar a presença de servidores de carreira, por si só, não garante a profissionalização dessas posições, conforme mencionado acima. Para isso, é necessário **fortalecer processos de pré-seleção, tanto internos quanto externos, com base em critérios claros de competências e qualificação, preservando, ao mesmo tempo, a legítima discricionariedade associada à confiança política.**

Em paralelo, é fundamental avançar na elaboração de políticas voltadas à ampliação da diversidade na ocupação desses cargos. Nesse sentido, destacam-se as **ações afirmativas que ampliem oportunidades para pessoas negras, mulheres e outros grupos sub-representados, idealmente estruturadas por nível hierárquico**, de modo a enfrentar desigualdades também nos postos de maior poder decisório.

O governo federal avançou nesse tema com o Decreto nº 11.443/2023, que instituiu o percentual mínimo de 30% para dois grupos de níveis hierárquicos: de 1 a 12[52] e de 13 a 17[53]. Estudo recente mostra avanços, mas também desafios persistentes. Enquanto, nos níveis de 1 a 12, a participação de pessoas negras já supera a meta na maioria dos órgãos, nos níveis de alta liderança, de 13 a 17, ainda há concentração de órgãos abaixo do mínimo estabelecido, especialmente em áreas não sociais. Esse quadro reforça a importância de combinar metas por nível hierárquico com mecanismos robustos de monitoramento e avaliação, capazes de promover mudanças efetivas ao longo do tempo.

Para aprofundar as recomendações relacionadas à profissionalização e à diversidade dos cargos de liderança, recomenda-se a consulta aos **materiais** do Movimento Pessoas à Frente, em particular à Política Nacional de Gestão de Lideranças em Governos.



Foto: Renato Stockler

Flexibilização de vínculos com segurança jurídica e preservação de direitos

Nos últimos anos, **as contratações temporárias no setor público brasileiro cresceram de forma significativa, sobretudo em estados e municípios**, responsáveis pela implementação de políticas finalísticas. Embora esse tipo de contratação tenha sido previsto na Constituição para atender a demandas específicas e transitórias, como emergências em saúde, professores substitutos ou recenseamentos, em muitos casos, **passou a ser utilizado como substituto do vínculo efetivo**. Dados da RAIS indicam que a proporção de vínculos temporários passou de 1% em 1995 para 6,43% em 2020, chegando a representar entre 20% e 40% dos vínculos do poder Executivo em estados como Mato Grosso, Santa Catarina e Paraná[54].

A ausência de padronização nas legislações estaduais e municipais sobre os direitos trabalhistas desses vínculos tem produzido a **precarização do trabalho e a judicialização frequente desse regime de contratação**. Estudos mostram grande heterogeneidade nas regras que disciplinam esses contratos, com muitos estados sem previsão explícita de direitos básicos, como férias, 13º salário ou licenças[55].

A falta de uma regulamentação mais consistente dos contratos temporários tornou-se um obstáculo à efetividade da administração pública por diferentes vias. Primeiro, porque a judicialização recorrente gera custos evitáveis para o sistema de Justiça. Segundo, porque a insegurança jurídica limita a capacidade dos gestores de ajustar a força de trabalho às necessidades específicas que não exigem vínculo permanente e são mais custosas para o Estado. Recentemente, os Ministérios Públicos estaduais têm ajuizado ações de improbidade contra gestores ao questionarem a constitucionalidade das contratações realizadas[56]. Além disso, a precarização desses contratos pode afetar diretamente o desempenho individual dos profissionais contratados, em razão da falta de motivação e de engajamento.

Por fim, **o elevado percentual de temporários em alguns estados e alguns setores de política pública pode comprometer a perenidade das políticas**, devido à perda de memória institucional e às trocas frequentes de equipe que podem gerar atrasos e perda de efetividade na prestação do serviço[57].

Diante desse quadro, a **criação de uma lei federal com regras padronizadas**, contemplando hipóteses de contratação, direitos trabalhistas, transparência e critérios mínimos para processos seletivos, **pode trazer mais segurança jurídica e tornar as contratações temporárias um instrumento mais eficaz** para responder a demandas pontuais e a mudanças nas políticas públicas. O Movimento Pessoas à Frente possui propostas para a regulamentação nacional do tema.



Foto: Renato Stockler

Gestão do desempenho e do desenvolvimento

O desafio

A ausência de uma política estruturada de gestão do desempenho, integrada à gestão do desenvolvimento, é um dos principais gargalos da gestão de pessoas em todos os níveis da federação. **Avançar nessa agenda é decisivo para construir um Estado mais ágil, responsivo e orientado a resultados**. Quando metas são pactuadas com clareza e acompanhadas continuamente por lideranças qualificadas, o engajamento cresce, os esforços se alinham aos objetivos institucionais e a administração ganha capacidade de corrigir rumos ao longo do caminho. Além disso, essa política torna-se um instrumento central da trajetória funcional, ao reconhecer a excelência e orientar o desenvolvimento profissional.

No governo federal, análises documentais e entrevistas indicam que **essa política é marcada por forte fragmentação normativa**, expressa na coexistência de múltiplos modelos de avaliação voltados a finalidades distintas, como o estágio probatório, a concessão de gratificações e as progressões funcionais. Isso significa que as unidades de gestão de pessoas precisam realizar avaliações vinculadas a objetivos distintos, conduzidas em plataformas distintas e baseadas em critérios variados.

Essa multiplicidade, somada ao predomínio de critérios comportamentais e à vinculação direta a bônus financeiros, tende a **produzir avaliações pouco confiáveis**, marcadas pela atribuição generalizada de notas máximas. Ao mesmo tempo, a dispersão normativa enfraquece a atuação estratégica das unidades setoriais de gestão de pessoas e **dificulta o apoio às lideranças finalísticas na condução de feedbacks periódicos**, etapa essencial para fortalecer equipes e aprimorar políticas públicas[58].

Nos estados e capitais, a análise de normativos e de informações públicas **revela baixa institucionalização de práticas estruturadas de gestão do desempenho**. Entre elas estão o planejamento estratégico institucional, a definição de planos de trabalho individuais alinhados às metas organizacionais, a realização de ritos formais de feedback, a divulgação sistemática dos resultados institucionais e a vinculação da avaliação individual à progressão e à promoção na carreira. Como exemplo, apenas 27% dos órgãos estaduais e 4% dos órgãos municipais, considerando as secretarias de Planejamento, Saúde, Educação e Segurança, possuíam planejamentos estratégicos com objetivos, indicadores e metas divulgados publicamente[59].

De modo geral, **nos três níveis federativos, o diagnóstico revela um ciclo vicioso**. O foco excessivo na avaliação final, combinado à ausência de uma cultura voltada à melhoria contínua das políticas públicas e ao desenvolvimento dos servidores, leva à implementação parcial ou inadequada da política pública. O resultado é o oposto do que se pretende. Em vez de engajar, o sistema enfraquece a confiança, compromete a percepção de justiça e reforça uma cultura reativa e defensiva em torno do tema[60].

12. Avaliação de desempenho justa, focada em resultados e competências

Para tornar a avaliação de desempenho mais justa e orientada a resultados, o processo deve partir da **definição clara dos objetivos organizacionais, dos indicadores e das metas do órgão**, estabelecidos com base em seu planejamento estratégico.

Com base nesse referencial, recomenda-se instituir planos de trabalho individuais que explicitem as entregas esperadas de cada servidor e sua contribuição para o alcance das metas institucionais. **A avaliação final deve considerar tanto as entregas quanto as competências técnicas específicas do cargo ou da área, bem como as competências transversais** esperadas de todos os servidores, como trabalho colaborativo, comunicação e mentalidade digital[61].

Dar mais peso a critérios objetivos, como entregas e atingimento de metas, em relação à avaliação de competências, que é inerentemente mais subjetiva, ajuda a **ampliar a transparência, a comparabilidade e a segurança jurídica do processo**. Também reduz a margem para distorções e torna o sistema mais crível.

13. Orientação constante para fortalecer servidores e resultados

O acompanhamento regular do trabalho dos servidores deve ser considerado parte central da política de gestão do desempenho. Para isso, é necessário **institucionalizar o feedback contínuo como prática obrigatória e formalizada**, com diretrizes mínimas sobre a frequência, o formato e a finalidade dessas interações, além de capacitações para lideranças e o estímulo a uma cultura de diálogo permanente sobre desempenho.

Também se recomenda incluir, nos sistemas ou formulários de avaliação, campos para registrar a realização do feedback e uma avaliação secreta das reações dos participantes, do líder e do liderado, permitindo que as unidades de gestão de pessoas monitorem a regularidade e a utilidade dessa prática.

Além disso, a **simplificação e unificação dos ciclos avaliativos em uma única política de desempenho** podem favorecer esse acompanhamento contínuo, reduzindo a fragmentação que hoje sobrecarrega as chefias e enfraquece o acompanhamento próximo dos servidores[62].

14. Um sistema único e confiável de gestão do desempenho

Para enfrentar o problema da fragmentação e sobreposição normativa que sobrecarrega as unidades central e setoriais de gestão de pessoas, recomenda-se instituir **um ciclo avaliativo único para todas as finalidades da gestão do desempenho, preferencialmente apoiado em um sistema eletrônico padronizado e centralizado**.

Esse sistema deve abranger todas as etapas do processo, da pactuação de metas ao plano de trabalho e de competências, passando pelo monitoramento do desempenho, pelo feedback, pela avaliação final e pelos recursos. Também deve permitir a desagregação de dados por raça e gênero, viabilizando o monitoramento das desigualdades e a adoção de medidas corretivas. Além disso, é importante que esteja integrado aos demais sistemas de gestão de pessoas, como os voltados ao desenvolvimento, à movimentação, à ocupação de cargos comissionados e à progressão e promoção.



Foto: Renato Stockler

15. Gestão do desempenho que reconhece pontos fortes e corrige erros

A gestão do desempenho deve ser conduzida pelas lideranças de cada área, em articulação com a unidade setorial de gestão de pessoas, com foco na análise do cumprimento das metas institucionais, no desenvolvimento de competências, na identificação de pontos fortes e fragilidades e na transparência na distribuição de incentivos, quando houver.

A **sistematização geral dessas informações** (por exemplo, metas e entregas cumpridas/descumpridas, competências com boa/baixa performance, falhas de implementação, etc.) permite **produzir dados estruturados para os dirigentes máximos do órgão e do ente**, subsidiando decisões sobre desenvolvimento de servidores, concessão de incentivos e eventuais ajustes estratégicos para a política geral de gestão do desempenho.

16. Capacitação alinhada às necessidades do Estado

A política de gestão do desenvolvimento deve orientar-se pelos resultados da avaliação de desempenho, utilizando essas informações para subsidiar a elaboração de planos de desenvolvimento individual (PDIs).

Diante das restrições orçamentárias comuns à administração pública, recomenda-se analisar esses planos de forma agregada, para identificar **necessidades compartilhadas e prioritárias** e, assim, estruturar um plano de desenvolvimento do órgão.

Com base nesses insumos, o órgão central de gestão de pessoas pode consolidar um **plano geral de desenvolvimento que alinhe estratégias, otimize recursos e responda às demandas prioritárias da administração**. Além da formulação, cabe a esse órgão coordenar a execução das ações em parceria com as escolas de governo, priorizando iniciativas estratégicas e assegurando o monitoramento e a avaliação da efetividade dos planos implementados.

Construir um Estado mais *ágil, responsivo* e orientado a *resultados*



Foto: Renato Stockler

Qualidade de vida no trabalho

O desafio

Qualidade de vida no trabalho não é um tema acessório. Ela influencia diretamente a motivação, o engajamento e o desempenho dos servidores e, por isso, também afeta a capacidade do Estado de formular e implementar políticas públicas com qualidade. **Trata-se de uma agenda ampla que abrange fatores ambientais, físicos, de saúde e de bem-estar, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele**.

Por sua natureza transversal, o tema dialoga com várias políticas institucionais já abordadas neste documento, como a equidade remuneratória, a qualidade das lideranças e a gestão do desempenho. Mas há aspectos específicos que exigem atenção própria. Entre eles, destacam-se a implementação de programas estruturados de qualidade de vida, a flexibilização dos regimes de trabalho, o aperfeiçoamento das licenças parentais e o fortalecimento de estratégias de prevenção e combate ao assédio.

Avançar nessa agenda ajuda a **reduzir afastamentos, a melhorar o bem-estar dos servidores e a elevar o desempenho das equipes e das organizações públicas**. Em outras palavras, melhores condições de trabalho também são necessárias para melhores serviços públicos.

17. Ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos

A promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos deve começar com a realização de **diagnósticos quantitativos e qualitativos** baseados em indicadores como licenças médicas, absenteísmo, acidentes de trabalho, rotatividade e clima organizacional.

A partir desse diagnóstico, recomenda-se estruturar uma **equipe interdisciplinar voltada ao atendimento psicossocial e implementar programas de qualidade de vida que envolvam saúde ocupacional e saúde mental.** Quando necessário, essa agenda também deve dialogar com a política de gestão do desenvolvimento, por exemplo, por meio de formações sobre comunicação efetiva e não violenta, feedback e outros temas que costumam aparecer em pesquisas de clima organizacional.

Essas iniciativas podem ser complementadas por ações de preparação para a aposentadoria, pela definição de protocolos de flexibilização do trabalho, incluindo regimes híbridos ou de teletrabalho, conforme a natureza das funções, e pela oferta de vagas em creche ou de auxílio equivalente para trabalhadores com filhos.

18. Licenças parentais justas e igualitárias

A regulamentação das licenças parentais deve assegurar um período mínimo de 180 dias, aplicável aos casos de maternidade, paternidade monoparental e parentalidade homoafetiva.

O benefício deve ser garantido sem distinção entre filhos biológicos e adotivos e independentemente da idade da criança no caso de adoção, de modo a promover **maior equidade no compartilhamento das responsabilidades de cuidado e na organização da vida familiar.**

19. Ambientes de trabalho livres de assédio e discriminação

Para garantir ambientes de trabalho seguros e respeitosos, recomenda-se que o órgão central institua **protocolos padronizados de atuação e de proteção às vítimas em casos de assédio**, aplicáveis a todos os órgãos.

Esses protocolos devem ser acompanhados da **definição clara e detalhada dos conceitos de assédio moral e sexual no estatuto do servidor,** de modo a facilitar sua tipificação como infração disciplinar, bem como da designação de um **órgão responsável por coordenar o recebimento de denúncias e as políticas de correição.**



Foto: Renato Stockler

A política deve incluir, ainda, a realização obrigatória de **treinamentos de prevenção e combate ao assédio**, ao menos para as lideranças, com monitoramento sistemático de sua execução. Também se recomenda a **divulgação transparente de dados sobre denúncias e processos correicionais**, classificados por tipo de assédio, gênero e raça, contribuindo para o acompanhamento público e o aperfeiçoamento das ações de prevenção.

Melhores *condições de trabalho* também são necessárias para melhores *serviços públicos*



Foto: Rovena Rosa / Agência Brasil

Parceria entre União, estados e municípios

O desafio

O fortalecimento da capacidade estatal no Brasil enfrenta um desafio estrutural decorrente da **desigualdade de recursos e de capacidades institucionais entre os diferentes níveis da federação**. Essa assimetria dificulta a consolidação de uma estrutura efetiva de governança e compromete a implementação de políticas públicas no país.

Nesse contexto, iniciativas de modernização da administração pública frequentemente encontram um limite conhecido: a **dificuldade de transformar diretrizes nacionais em mudanças concretas em nível local**. A simples inclusão de novas regras, obrigações ou princípios em leis ou na Constituição, estratégia recorrente nos debates sobre reforma administrativa, não garante, por si só, sua efetiva aplicação. Sem apoio institucional, transferência de conhecimento e recursos adequados, muitos estados e municípios têm dificuldade em adaptar essas diretrizes às suas realidades administrativas e operacionais.

Diante desse cenário, torna-se fundamental **estruturar uma política consistente de cooperação interfederativa voltada ao fortalecimento da capacidade estatal** e ao aprimoramento da governança pública. Essa política deve criar canais permanentes de colaboração entre União, estados e municípios, permitindo o compartilhamento de metodologias, o desenvolvimento de soluções conjuntas e a difusão de boas práticas de gestão, além de instrumentos de governança que gerem incentivos concretos, como consórcios e transferências condicionadas.

A União, dada sua maior capacidade institucional e orçamentária, deve desempenhar um papel central nesse arranjo, oferecendo suporte técnico, ferramentas padronizadas, programas de formação e incentivos à adoção de práticas mais eficientes de gestão e governança.

Transformar *diretrizes nacionais* em capacidades reais de *implementação* em todo o território

Uma estratégia estruturada de cooperação interfederativa permite, assim, transformar diretrizes nacionais em capacidades reais de implementação em todo o território. Ao combinar coordenação federativa, governança compartilhada, apoio técnico e incentivos, essa abordagem contribui para reduzir as desigualdades administrativas entre os entes federados e para ampliar a efetividade das reformas voltadas à melhoria do desempenho do setor público brasileiro.

20. Gestão de pessoas estruturada e presente em todo o Brasil

Para viabilizar uma política de gestão estratégica de pessoas em todo o Brasil, recomenda-se **instituir um Sistema Nacional de Gestão de Pessoas**, estruturado como um arranjo permanente de cooperação interfederativa entre União, estados e municípios, voltado ao fortalecimento das capacidades estatais no país.

O sistema deve prever **mecanismos claros de governança, modelos de financiamento, estratégias de implementação, mecanismos de prestação de contas e de mensuração de resultados**. Seu desenho deve estimular a cooperação, o compartilhamento de soluções e a indução de melhorias na gestão de pessoas, respeitando as autonomias federativas e as diferentes realidades institucionais, sem, contudo, incentivar a inércia.

Para sua estruturação, recomenda-se **sistematizar os aprendizados e os fatores críticos de sucesso de experiências brasileiras** anteriores de cooperação federativa voltadas ao fortalecimento de capacidades estatais, como PMAT, PNAGE, PNAFM e PROMOEX[63], bem como de iniciativas de cooperação nas áreas de educação, saúde e assistência social, ainda que nenhuma tenha tido foco específico na gestão de pessoas.

Também é importante **incorporar lições de experiências internacionais**, especialmente quanto ao desenho institucional, aos arranjos de governança, aos incentivos para a adesão e à sustentabilidade das iniciativas ao longo do tempo. **A construção desse sistema deve ser realizada de forma colaborativa**, com coordenação compartilhada, idealmente, entre representantes dos três níveis de governo e dos poderes, além da participação da sociedade civil e da academia.

Como referência conceitual para a organização e a operacionalização do sistema, recomenda-se o marco teórico do Ciclo Laboral do Serviço Público. Embora aplicado ao governo federal, com destaque para a análise da evolução histórica do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), o estudo explora uma abordagem sistêmica e integrada da gestão de pessoas, que abarca desde o ingresso do servidor até seu desligamento, passando por todas as fases da jornada funcional[64]. A proposta de ciclo laboral se organiza em seis dimensões, que vão do planejamento da força de trabalho à aposentadoria e ao desligamento, sustentadas por seis princípios, como democracia, valor público, equidade e eficiência, além de cinco transversalidades estratégicas, como transformação digital, governança e produção de evidências.

Notas finais

[1] O Instituto Igarapé é um think and do tank independente, dedicado a enfrentar os riscos sistêmicos que comprometem a segurança de sociedades e da natureza. Atua há 15 anos. Saiba mais no site https://igarape.org.br/sobre-o-igarape.

[2] O Todos pela Educação é uma organização independente que há 20 anos atua em advocacy pela Educação Básica no Brasil. Saiba mais no site https://todospelaeducacao.org.br/sobre.

[3] O Instituto de Estudos para Políticas de Saúde (IEPS), atuante desde 2019, é uma organização sem fins lucrativos, independente e apartidária, dedicada ao aprimoramento das políticas públicas de saúde no Brasil. Saiba mais no site https://ieps.org.br/institucional.

[4] Em alguns casos, complementamos de acordo com o conhecimento acumulado da República.org.

[5] Ver também: BRASIL. Receita Federal. Operação Carbono Oculto: RFB e órgãos parceiros combatem organização responsável por sonegação e lavagem de dinheiro no setor de combustíveis. Brasília, DF, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/noticias/2025/agosto/operacao-carbono-oculto-rrb-e-orgaos-parceiros-combatem-organizacao-responsavel-por-sonegacao-e-lavagem-de-dinheiro-no-setor-de-combustiveis Acesso em: 15 abr. 2026.

[6] Ver também: FOLHA DE S.PAULO. Crime organizado lucra mais com combustível do que com cocaína no Brasil, diz estudo. São Paulo, 2025. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2025/02/crime-organizado-lucra-mais-com-combustivel-do-que-com-cocaina-no-brasil-diz-estudo.shtml. Acesso em: 15 abr. 2026.

[7] Ver também: BRASIL. Receita Federal. Receita Federal e órgãos parceiros deflagram Operação Fim de Linha. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/noticias/2024/abril/receita-federal-e-orgaos-parceiros-deflagram-operacao-fim-de-linha. Acesso em: 15 abr. 2026; MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. GAECO denuncia 26 investigados na Operação Fim da Linha. 2024. Disponível em: https://www.mpsp.mp.br/w/gaeco-denuncia-26-investigados-na-operacao-fim-da-linha. Acesso em: 15 abr. 2026; G1. Empresas de ônibus alvos de operação receberam cerca de R$ 800 milhões da Prefeitura de SP em 2023, diz MP. 9 abr. 2024. Disponível em: https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2024/04/09/empresas-de-onibus-alvos-de-operacao-receberam-cerca-de-r-800-milhoes-da-prefeitura-de-sp-em-2023-diz-mp.ghtml. Acesso em: 15 abr. 2026.

[8] O VAAR premia redes de ensino (municipais, estaduais e distrital) que melhoram indicadores de aprendizagem, reduzem desigualdades socioeconômicas/raciais e adotam boas práticas de gestão. As outras condicionalidades são: participação de pelo menos 80% dos estudantes dos anos avaliados no Saeb, redução de desigualdades educacionais, socioeconômicas e raciais a partir de indicadores calculados com base nos exames nacionais de avaliação, regime de colaboração entre estado e municípios formalizado em legislação e referenciais curriculares alinhados à Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

[9] https://documents1.worldbank.org/curated/en/509941616141843380/pdf/Can-Peer-Mentoring-Coupled-with-Incentives-Affect-School-Turnaround-Evidence-from-Ceara-State-in-Brazil.pdf. Acesso em: 15 abr. 2026.

[10] Ver também: INSTITUTO DE ESTUDOS PARA POLÍTICAS DE SAÚDE. Política de Regionalização da Saúde: por um SUS único no estado de São Paulo. 2025. Disponível em: https://ieps.org.br/politica-regionalizacao-saude-sp. Acesso em: 15 abr. 2026.

[11] COSTA, F.; NUNES, L.; SANCHES, F. M. How to attract physicians to underserved areas? Policy recommendations from a structural model. The Review of Economics and Statistics, v. 106, n. 1, p. 36–52, 2024. Disponível em: https://direct.mit.edu/rest/article-abstract/106/1/36/109252/How-to-Attract-Physicians-to-Underserved-Areas. Acesso em: 15 abr. 2026.

[12] Ver, por exemplo, Evans e Rauch (2014), Finan, Olken e Pande (2017) e Besley et al. (2022).

[13] Isto é, a correspondência entre as características sociodemográficas dos ocupantes das diferentes instâncias de poder do Estado, como gênero, raça e classe, e sua distribuição na população.

[14] A ascensão funcional é, inclusive, proibida pela Constituição. Isso significa que, ao ingressar no serviço público em um cargo X, o servidor só poderá ocupar o cargo Y, ainda que ambos integrem a mesma carreira, mediante novo concurso público. Em outras palavras, não é possível ser promovido diretamente para o cargo Y.

[15] REPÚBLICA.ORG. Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2024. 2024. Disponível em: https://republica.org/2024/10/31/anuario-revela-perfil-e-desafios-do-servico-publico. Acesso em: 15 abr. 2026.

[16] BRASIL. Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, bem como das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 set. 2018.

[17] WORLD BANK. Public Workforce Performance and Prosperity. Washington, DC: World Bank, 2026. DOI: 10.1596/978-1-4648-1807-3.

[18] REPÚBLICA.ORG. Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2024. 2024. Disponível em: https://republica.org/2024/10/31/anuario-revela-perfil-e-desafios-do-servico-publico. Acesso em: 15 abr. 2026.

[19] REPÚBLICA.ORG. Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2024. 2024. Disponível em: https://republica.org/2024/10/31/anuario-revela-perfil-e-desafios-do-servico-publico. Acesso em: 15 abr. 2026.

[20] REPÚBLICA.ORG. Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2025. 2025. Disponível em: https://republica.org/anuario. Acesso em: 15 abr. 2026.

[21] Ver também: REPÚBLICA.ORG;MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. Benchmark internacional sobre teto salarial no setor público. 2025. Disponível em: https://republica.org/emdados/conteudo/supersalarios-no-servico-publico-brasil-lidera-ranking. Acesso em: 15 abr. 2026.

[22] Por exemplo, 93,5% na Magistratura; 93% no MPRJ; 98,1% no MPMG; e 98,2% no MPSP.

[23] Ver também: FOLHA DE S.PAULO. Decisão do STF diminui penduricalhos, mas mantém distorções e margem para abuso. São Paulo, 2026. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/poder/2026/03/decisao-do-stf-diminui-penduricalhos-mas-mantem-distorcoes-e-margem-para-abuso.shtml. Acesso em: 15 abr. 2026.

[24] Ver também: REPÚBLICA.ORG. PL 2.721/21 agrava supersalários no Judiciário ao estabelecer indevidamente como indenizatórios benefícios que custaram R$ 7 bi em 2024. Disponível em: https://republica.org/emdados/conteudo/estudo-pl. Acesso em: 15 abr. 2026.

[25] Ver também: REPÚBLICA.ORG; TRANSPARÊNCIA BRASIL. PL 2.721/21 agrava supersalários no Judiciário ao estabelecer indevidamente como indenizatórios benefícios que custaram R$ 7 bi em 2024. Disponível em: https://republica.org/emdados/conteudo/estudo-pl. Acesso em: 15 abr. 2026.

[26] Por exemplo, a inserção de números em um campo dedicado a texto, e vice-versa.

[27] https://republica.org/2026/05/08/organizacoes-da-coalizao-de-combate-aos-supersalarios-cobram-controle-sobre-penduricalhos/

[28] REPÚBLICA.ORG; MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. Benchmark internacional sobre teto salarial no setor público. 2025. Disponível em: https://republica.org/emdados/conteudo/supersalarios-no-servico-publico-brasil-lidera-ranking. Acesso em: 15 abr. 2026.

[29] Ver também: REPÚBLICA.ORG. Nota técnica: supersalários na Reforma Administrativa. Disponível em: https://republica.org/oque-a-republica-pen/pec-extincao-privilegios-supersalarios. Acesso em: 15 abr. 2026.

[30] O Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2024 traz um resumo de métodos que podem ser utilizados.

[31] É importante considerar que a amplitude salarial deve ser equilibrada, pois níveis muito baixos tendem a reduzir a atratividade e a motivação ao longo da carreira, enquanto níveis excessivamente elevados podem gerar distorções, já que as atribuições legais permanecem fixas e não se tornam mais complexas ou arriscadas com a progressão.

[32] Uma tabela única pode ampliar a equidade e a transparência, além de facilitar a política de reajustes, mas tende a ser rígida e a estimular mecanismos paralelos de aumento da remuneração. Múltiplas tabelas, por sua vez, oferecem maior flexibilidade e permitem atrair profissionais qualificados em áreas estratégicas, desde que não resultem em fragmentação excessiva. O desafio é encontrar um arranjo que equilibre flexibilidade e racionalidade.

[33] REPÚBLICA.ORG; MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. Benchmark internacional sobre teto salarial no setor público. 2025. Disponível em: https://republica.org/emdados/conteudo/supersalarios-no-servico-publico-brasil-lidera-ranking. Acesso em: 15 abr. 2026.

[34] REPÚBLICA.ORG. Panorama de Gestão de Pessoas no governo federal. 2025. Disponível em: https://republica.org/emdados/conteudo/panorama-gestao-de-pessoas-governo-federal. Acesso em: 15 abr. 2026.

[35] BESLEY, T. et al. Bureaucracy and development. Annual Review of Economics, v. 14, 2022.
EVANS, P.; RAUCH, J. Burocracia e crescimento: uma análise internacional dos efeitos das estruturas do Estado "weberiano" sobre o crescimento econômico. Revista do Serviço Público, v. 65, n. 4, p. 407–437, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v65i4.657. Acesso em: 15 abr. 2026.

[36] O governo federal tem uma metodologia consolidada que pode ser replicada/adaptada para os demais contextos.

[37] FONTAINHA, F. et al. Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos? Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2014. ISBN 978-85-63265-32-6. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11929/Processos%20seletivos%20para%20a%20contrata%C3%A7%C3%A3o%20de%20servidores%20p%C3%BAblicos%20-%20Brasil%2C%20o%20pa%C3%ADs%20dos%20concursos.pdf. Acesso em: 15 abr. 2026.

[38] REPÚBLICA.ORG. Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2025. 2025. Disponível em: https://republica.org/anuario. Acesso em: 15 abr. 2026.

[39] MORAES, I.; COELHO, F. (Des)integração entre subsistemas de ingresso no serviço público: análise de uma carreira do ciclo de gestão. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 23, n. 75, 2018.

[40] MORAES, I.; COELHO, F. (Des)integração entre subsistemas de ingresso no serviço público: análise de uma carreira do ciclo de gestão. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 23, n. 75, 2018.

[41] Callen et al. (2025) mostram que médicos com pontuações mais altas em medidas de motivação para o setor público são menos propensos a falsificar relatórios de saúde. Deserranno (2019), por sua vez, ao analisar agentes de saúde em Uganda, encontra que aqueles que mais doaram para uma ONG, usada como proxy de motivação pró-social, visitaram mais domicílios, realizaram mais consultas pré-natais e organizaram mais apresentações públicas. Em linha semelhante, Dizon-Ross, Dupas e Robinson (2017) mostram que níveis mais altos de motivação pró-social também se associam a um melhor desempenho no trabalho.

[42] MORAES, I.; COELHO, F. (Des)integração entre subsistemas de ingresso no serviço público: análise de uma carreira do ciclo de gestão. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 23, n. 75, 2018.

[43] MORAES, I.; COELHO, F. (Des)integração entre subsistemas de ingresso no serviço público: análise de uma carreira do ciclo de gestão. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 23, n. 75, 2018.

[44] CORRÊA, I. et al. Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil. Revista do Serviço Público, v. 71, n. 3, p. 476-503, 2020.

[45] REPÚBLICA.ORG. Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2025. 2025. Disponível em: https://republica.org/anuario. Acesso em: 15 abr. 2026.

[46] BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. Analytical framework for institutional assessment of civil service systems. [S.l.]: BID, 2002. p. 18-19.

[47] WALLACE, H. et al. Evidence-based strategies for hiring a strong and diverse workforce. [S.l.]: The People Lab, 2022.

[48] VETOR BRASIL; FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO HUMANIZE. Manual de seleção por competências para o setor público. 2. ed. [S.l.]: Vetor Brasil; Fundação Lemann; Instituto Humanize, 2019. Disponível em: https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Manual-de-Selecao-_-19.12.2019-2a-edicao.pdf. Acesso em: 15 abr. 2026.

[49] Considerando o percentual previsto na nova Lei de Cotas do governo federal (Lei nº 15.142/2025).

[50] Ver também: ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Pesquisa de avaliação da política de cotas no serviço público e elaboração de metodologia para avaliação da lei de cotas raciais e sociais nas universidades e institutos federais. Brasília, DF. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6672. Acesso em: 15 abr. 2026.

[51] COELHO, F.; MENON, I. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 69, edição especial Repensando o Estado Brasileiro, p. 151-180, 2018.

[52] Equivalente aos cargos de titular de unidade, divisão ou coordenação.

[53] Equivalente aos cargos de titular de coordenação-geral, diretoria, departamento, subsecretaria, entidade autárquica, secretaria ou secretaria-executiva, secretaria especial e cargo de natureza especial·

[54] REPÚBLICA.ORG. Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2024. 2024. Disponível em: https://republica.org/2024/10/31/anuario-revela-perfil-e-desafios-do-servico-publico. Acesso em: 15 abr. 2026.

[55] SILVIA, E.; RANGEL, C. Sem vínculo permanente: condições de trabalho dos contratados na administração pública dos estados brasileiros. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 29, 2024.

[56] MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. Proposta de lei nacional sobre contratações por tempo determinado. São Paulo: Movimento Pessoas à Frente, 2021.

[57] MIGUEIS, A. Servidores públicos no Brasil: lições do institucionalismo para a compreensão e a transformação do regime jurídico da função pública. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2022.

[58] REPÚBLICA.ORG. Panorama de Gestão de Pessoas no governo federal. 2025. Disponível em: https://republica.org/emdados/conteudo/panorama-gestao-de-pessoas-governo-federal. Acesso em: 15 abr. 2026.

[59] REPÚBLICA.ORG. Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2025. 2025. Disponível em: https://republica.org/anuario. Acesso em: 15 abr. 2026.

[60] REPÚBLICA.ORG. Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2025. 2025. Disponível em: https://republica.org/anuario. Acesso em: 15 abr. 2026.

[61] Ver também: ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Competências transversais de um setor público de alto desempenho. Brasília, DF, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5663/4/1_Compete%CC%82ncias%20transversais%20de%20um%20setor%20pu%CC%81blico%20de%20alto%20desempenho_16.12.2021.pdf. Acesso em: 15 abr. 2026.

[62] REPÚBLICA.ORG. Panorama de Gestão de Pessoas no governo federal. 2025. Disponível em: https://republica.org/emdados/conteudo/panorama-gestao-de-pessoas-governo-federal. Acesso em: 15 abr. 2026.

[63] Programas como o PMAT, o PNAGE, o PNAFM e o PROMOEX representaram, nas últimas décadas, esforços de modernização da gestão pública no Brasil com apoio de organismos internacionais. O PMAT (Programa de Modernização da Administração Tributária) e o PNAFM (Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros) concentraram-se no fortalecimento da capacidade fiscal e administrativa de estados e municípios. Já o PNAGE (Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal) e o PROMOEX (Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros) buscaram aprimorar, respectivamente, a gestão pública estadual e os mecanismos de controle externo.

[64] Modelo originalmente proposto por Cardoso Jr. e Pedrosa (2025) e posteriormente refinado por Barreto, Rodrigues e Araújo (2026).

República.org

