



**PROPOSTAS PARA FORTALECER A
CAPACIDADE ADMINISTRATIVA
DOS GOVERNOS**

2023–2026

ORGANIZAÇÃO

Bárbara Cardozo
Diogo Lima
Guilherme Coelho
Helena Wajnman
Juliana Botelho
Monique Chagas
Paula Frias
Sâmera Adães
Vanessa Campagnac

DIAGRAMAÇÃO

Pamela Leme

REDE DE ESPECIALISTAS

Clarissa Malinverni
Eloy Oliveira
Francisco Gaetani
Felipe Drumond
Gabriela Lotta
Gláucia Macedo
Humberto Martins
João Domingos
Leticia Biaggioni
Maria Aparecida Chagas
Myrelle Jacob
Rafael Leite
Rafaella Lopes
Renata Vilhena
Rudinei Marques
Vitor Leles

**ESTE DOCUMENTO NÃO NECESSARIAMENTE REPRODUZ
A VISÃO INDIVIDUAL DE CADA UM DOS CONTRIBUINTES**

**JULHO DE 2022 – SEGUNDA VERSÃO
REPUBLICA@REPUBLICA.ORG**

Você pode citar e reproduzir este material, e nos ajudar a pautar o debate público. Solicitamos, neste caso, o devido reconhecimento da nossa publicação e o envio de cópia do trabalho produzido. O documento está sob licença Creative Commons ([Atribuição Não Comercial 4.0 Internacional – CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)).



A República.org é uma organização que se dedica a melhorar a gestão de pessoas no serviço público do Brasil.

Por meio de uma filantropia apartidária, não corporativa e antirracista, o instituto vem há seis anos desenvolvendo e apoiando iniciativas centradas na valorização dos profissionais do setor.

Nos mais de 200 projetos em que estivemos presentes, contribuímos para avançar com a cultura de inovação, o espírito público e o reconhecimento de gestores em governos de todas as esferas.

Conectamos e qualificamos lideranças, disseminamos conhecimento junto a especialistas da administração pública e lançamos luz sobre pessoas que atuam com excelência para a entrega de serviços que possam refletir os anseios e a diversidade da população.

Fortalecer o serviço público é fundamental para o desenvolvimento do Brasil. Não há caminho para o crescimento econômico inclusivo e sustentado do país sem propostas que possibilitem o engajamento e a organização de servidores, e cultivem um ambiente fértil para a confiança e a admiração da sociedade brasileira.

Por isso, este documento apresenta um conjunto de propostas de reforma e modernização da gestão de

pessoas no setor público brasileiro, nos três níveis de governo. Elas foram formuladas por especialistas parceiros e coordenadas de forma a representar o posicionamento da organização, sem prejuízo de atualizações futuras que possam representar a evolução do entendimento da República.org sobre o tema.

Este documento segue as seguintes diretrizes:

- 01** Um Estado responsável, responsivo e respeitado é o maior aliado da democracia;
- 02** Respeito ao Estado Democrático de Direito e às regras constitucionais, preenchendo os "espaços" ainda sem normatização e aprimorando a interpretação legal;
- 03** Tratamento com isonomia aos servidores públicos do mesmo poder com cargos de atribuições iguais ou assemelhadas;
- 04** Universalização dos procedimentos da administração pública e transparência às tratativas com entidades representativas de servidores públicos;

05 Desenvolvimento da **capacidade estatal** na entrega de serviços públicos;

06 Reconhecimento e valorização dos servidores, e garantia da **capacidade decisória** destes profissionais, que, hoje, estão receosos de executar atos administrativos e serem injustamente penalizados pelos órgãos de controle.

Temos a expectativa de que tais propostas sejam norteadoras para a construção de um projeto nacional para o serviço público, com todas as complexidades que ele apresenta.

Um país de desafios tão profundos como o Brasil não pode relegar a discussão sobre o serviço público às ocasiões nem permitir que ocorra de trinta em trinta anos ou mais.

Desejamos que o desenvolvimento do serviço público brasileiro seja planejado, contínuo e com participação da classe política e da sociedade civil.

Governos importam, e a hora é agora.

Boa leitura!

ÍNDICE

REDESENHO DE CARREIRAS E SALÁRIOS	07
POLÍTICAS DE ATRAÇÃO, PRÉ-SELEÇÃO E GESTÃO DE CARGOS DE LIDERANÇA	12
MODERNIZAÇÃO DA MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA	16
APRIMORAMENTO DOS CONCURSOS PÚBLICOS	19
GESTÃO DE DESEMPENHO	22
GOVERNANÇA E APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES SUBNACIONAIS	27
IGUALDADE RACIAL	33
EQUIDADE DE GÊNERO NO SERVIÇO PÚBLICO	39

REDESENHO DE CARREIRAS E SALÁRIOS

O desafio

Reflexo da falta de coordenação e padronização, a trajetória de criação dos cargos e salários no Brasil é desorganizada e confusa, o que dificulta também a construção de um diagnóstico completo. União, Distrito Federal, estados e municípios enfrentam alguns problemas semelhantes e outros específicos, tendo em vista que suas responsabilidades sobre políticas públicas levaram à criação de perfis de cargos e carreiras diferentes.

A estrutura de uma carreira e sua estrutura remuneratória devem fazer parte do mesmo debate. Como a criação de alguns cargos e carreiras não foi planejada, existem inúmeras Estruturas Organizativas de Cargos – EOC [1] lotadas ou em exercício nos órgãos e entidades da administração pública. Na administração pública federal, por exemplo, existem quase 120 EOCs e mais de 300 tabelas remuneratórias [2], pois cada Estrutura Organizativa de Cargos tem sua própria tabela salarial (em alguns casos, mais de uma).

As consequências dessa falta de padronização são as iniquidades que vão sendo aprofundadas. Carreiras com critérios de promoção e progressão diversos, tempos desajustados para se chegar ao topo da carreira: enquanto servidores levam menos de dez anos para

[1] Devido a diversas dissonâncias no uso de expressões relativas ao tema, como "cargos", "carreiras", "plano de carreiras", "plano de carreiras e cargos", dentre outros, foi adotada a expressão acima, advinda do estudo "Planejamento Estratégico da Força de Trabalho da Administração Pública Federal", produzido pelo Centro de Estudos Internacionais sobre Governo (CEGOV-UFRGS). Disponível em: <[link](#)>.

[2] Estes dados estão disponíveis na Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Civis e dos Ex-territórios de 2021. Disponível em: <[link](#)>.

REDESENHO DE CARREIRAS E SALÁRIOS

atingir o topo de suas carreiras, outros demoram muito mais. Em algumas situações, EOCs que desempenham atribuições assemelhadas recebem remunerações completamente diferentes. Em outros casos, as diferenças salariais entre cargos e carreiras com competências de mesmo nível de complexidade são desproporcionais. Um dos principais fatores que explicam essas diferenças é a capacidade de influência das entidades representativas dos servidores e a posição estratégica do órgão ou entidade que ocupam.

Outros efeitos dessa ausência de um arranjo organizativo da burocracia estatal são: o excesso e complexidade normativos, as dificuldades de gestão de tantos cargos e carreiras, dificuldades de alocar o capital humano de maneira efetiva (falta de mobilidade), iniquidades remuneratórias e o mau dimensionamento da força de trabalho.

Recomendações

PROPOSTA #1 – Criação de novo modelo de cargos e salários

POR QUE IMPORTA: A ausência de um modelo organizativo de cargos e salários resulta em falta de padronização no serviço público brasileiro e, conseqüentemente, baixa equidade e dificuldades de gerir a força de trabalho (planejar concursos públicos, negociar aumentos, equilibrar critérios de progressão e seleção, movimentar servidores, entre outras). A desorganização favorece a criação de

REDESENHO DE CARREIRAS E SALÁRIOS

grupos com elevada força de pressão no serviço público, que acabam pressionando o governo a aprovar as demandas de carreiras/cargos historicamente mais privilegiados. A implantação de um arranjo organizativo permitirá que cada ente tenha flexibilidade de gestão da força de trabalho e tratamento equitativo geral com os servidores, com impactos na melhoria da capacidade de órgãos.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Criar lei com tabela salarial única, baseada na construção de uma estrutura de competências e nas remunerações atuais, para todo o serviço público federal brasileiro. Para futuros ingressantes, diminuir as opções de carreiras e padronizá-las para toda a administração, bem como analisar a redução de salários de entrada em áreas que contem com distorções significativas. Estados e municípios devem criar suas próprias legislações de tabela salarial unificada, mediante diagnóstico sobre as suas carreiras, remunerações e competências.

PARA SABER MAIS: O Movimento Pessoas à Frente defende propostas para o redesenho do modelo de carreiras e salários que sustentam esta primeira proposição.

PROPOSTA #2 – Instituição de uma política de reajuste salarial

POR QUE IMPORTA: No Art. 37, inciso X, a Constituição Federal assegura revisão anual de remunerações e subsídios, mas o

REDESENHO DE CARREIRAS E SALÁRIOS

Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu que, para que os aumentos não sejam concedidos, basta que o chefe do Executivo justifique a negativa. Entretanto, a falta de uma política de reajuste salarial aliada à heterogeneidade de estruturas remuneratórias resulta em um contexto no qual o governo da ocasião sofre com pressões de cada uma das carreiras e cargos para aumentos em seus próprios salários. Evidentemente, ganha quem tem mais poder de barganha e pressão, conforme os dados sobre os aumentos remuneratórios têm demonstrado [3]. A aprovação de uma política de reajuste garante maior justiça na concessão de aumentos e o respaldo de parâmetros fiscais que não prejudiquem as contas públicas.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Desenho de um processo anual de revisão salarial que integre entidades sindicais, setores técnicos (com a área de gestão de pessoas, orçamento e especialistas externos) e políticos do governo e Poder Legislativo. Para isso, criar uma governança que gere subsídios técnicos e transparência a essas atividades.

PROPOSTA #3 – Vedação de supersalários

POR QUE IMPORTA: A Constituição em seu Art. 37, inciso XI, estabelece

[3] Estudo: Diferenciais de salários dentro do Poder Executivo brasileiro: uma análise de cluster. Revista de Administração Pública, nº 55, 836-860, 2021. Disponível em: <[link](#)>.

Estudo: Determinantes da desigualdade salarial entre as carreiras do governo de Minas Gerais. Revista de Administração Pública, nº 55, 757-781, 2021. Disponível em: <[link](#)>.

REDESENHO DE CARREIRAS E SALÁRIOS

que as remunerações de toda a administração pública não poderão exceder o subsídio mensal dos ministros do STF, atualmente de R\$ 39.293,32. Entretanto, na prática, o que acontece é um contorno na regra e muitas parcelas remuneratórias classificadas como indenizatórias sem, de fato, terem este caráter. O problema em si não são as parcelas indenizatórias (inclusive, permitidas pela Constituição), mas a sua classificação indiscriminada e injusta.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Aprovação do PL nº 2721/2021 que identifica, nos termos do § 11 do Art. 37 da Constituição Federal, as parcelas não sujeitas ao limite remuneratório previsto no inciso XI do caput e nos §§ 9o e 12 do Art. 37 da Constituição Federal.

POLÍTICAS DE ATRAÇÃO, PRÉ-SELEÇÃO E GESTÃO DE CARGOS DE LIDERANÇA

O desafio

No âmbito internacional, a criação de políticas para a modernização da gestão de posições de liderança tem sido uma das principais medidas de reforma administrativa. No Brasil, embora tenham ocorrido significativos avanços nos cargos efetivos desde 1988, o sistema de mérito não foi expandido para cargos comissionados. Por aqui estabeleceu-se a visão de que qualquer cargo de direção – desde cargos de baixa chefia – e de assessoria estariam sujeitos a nomeação discricionária, sem qualquer tipo de processo seletivo ou avaliação com base em critérios e requisitos pré-definidos. Como mitigação, também foi definido que cada governo deveria estabelecer uma quota destas posições ocupadas por servidores efetivos, o que tem resultado em uma taxa de 50% ou 60% [4].

Tal desenho tem se mostrado extremamente prejudicial à administração pública brasileira. Em muitos casos, a lógica das indicações e de nomeação se volta apenas para sustentação de bases eleitorais e de apoio aos governantes. Isso pode ocasionar a constituição de uma força de trabalho mal qualificada e com baixo nível de orientação aos princípios da administração.

[4] A Constituição estabelece que cada ente deve definir um percentual próprio de ocupação de cargos de livre nomeação por servidores comissionados. No governo federal, se adota a taxa de 60%, mas o valor varia de ente a ente, geralmente entre 50% e 60%.

POLÍTICAS DE ATRAÇÃO, PRÉ- SELEÇÃO E GESTÃO DE CARGOS DE LIDERANÇA

Outra questão referente à excessiva discricionariedade na seleção dos comissionados diz respeito à continuidade das políticas públicas. Uma vez que há mudanças de governo, ocorre a tendência de exoneração dos indicados pelo anterior para a nomeação de novos comissionados. Assim, agendas relevantes podem ficar comprometidas a cada novo ciclo político. Na administração pública federal, a taxa de rotatividade (*turnover*) dos cargos comissionados é, em média, 30% ao ano [5], indicador que tende a se repetir até com maior valor em estados e municípios. O mesmo estudo que encontrou esse índice mostrou que o percentual é mais elevado em mudanças de governo e em trocas de mandatário de um órgão.

Por fim, é importante considerar que desde 2019 existem experiências específicas voltadas aos cargos direção no setor público brasileiro, contemplando pilares de atração, pré-seleção, gestão do desempenho e desenvolvimento para os cargos de direção, principalmente no âmbito dos estados. Tais experiências são apoiadas e fomentadas pela Fundação Lemann, o Instituto humanize e a República.org, que se juntaram em uma parceria denominada Vamos. O surgimento de tais práticas evidencia que já tem sido dada importância à mudança na forma como essas posições são gerenciadas.

[5] Estudo: Carrossel Burocrático nos Cargos de Confiança: análise de sobrevivência dos cargos de direção e assessoramento superior do Executivo federal brasileiro (1999-2017). Disponível em: <[link](#)>.

POLÍTICAS DE ATRAÇÃO, PRÉ-SELEÇÃO E GESTÃO DE CARGOS DE LIDERANÇA

Recomendação

PROPOSTA – Criação de políticas de profissionalização dos cargos de direção, contemplando pilares de atração, pré-seleção, desempenho, desenvolvimento e engajamento dos comissionados de alto escalão, contendo práticas específicas para modernizar a ocupação desses postos

POR QUE IMPORTA: Embora a discricionariedade na nomeação e exoneração de cargos comissionados seja importante para o direcionamento de políticas públicas por um governo, é fundamental equilibrar mérito e confiança. Neste aspecto, qualificar a ocupação dessas posições pode proporcionar melhor desenho, evolução e continuidade de políticas públicas, contribuindo para o aumento da capacidade do Estado. Prova disso é que 75% dos países que compõem a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE implementaram um quadro profissionalizado para seus postos de direção.

POSSÍVEIS CAMINHO LEGAIS: Dada a discricionariedade da nomeação de cargos de direção, nada impede que qualquer governo estabeleça um processo de pré-seleção com base em competências para estes postos. Isto é, desenvolver um processo com etapas de

POLÍTICAS DE ATRAÇÃO, PRÉ-SELEÇÃO E GESTÃO DE CARGOS DE LIDERANÇA

análise de currículo, entrevistas, bancas, dentre outros, que ao final proporcione uma lista curta de candidatos aptos para escolha do dirigente responsável. Ao utilizar a terminologia "pré-seleção", e não "seleção", não há oposição à discricionariedade prevista na Constituição para a nomeação de tais postos.

Tendo em vista a importância da perpetuação e expansão dessa política, a elaboração de marcos legais também pode ser desejável. Alguns exemplos que podem servir de referência são a resolução elaborada pelo governo de Minas Gerais [6] e os decretos publicados pelo governo do Rio Grande do Sul [7] e governo federal [8]. Em um contexto de maior evolução da política, pode ser elaborada uma lei que incentive ou institua um processo de pré-seleção e dê diretrizes para implementação dos demais pilares, como gestão do desempenho.

Como suporte, o Movimento Pessoas à Frente conta com materiais de apoio para estruturação de políticas para lideranças em governos, que abordam outras práticas além da pré-seleção.

[6] Resolução Conjunta SEPLAG/SEGOV/SECRETARIA GERAL nº 10.525, de 7 de Fevereiro de 2022. Disponível em <[link](#)>.

[7] Decreto nº 56.436, de 29 de Março de 2022. Disponível em <[link](#)>.

[8] Decreto nº 10.829, de 5 de Outubro de 2021. Disponível em <[link](#)>.



MODERNIZAÇÃO DA MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA

O desafio ^[9]

Embora o desenho constitucional tenha definido como base do serviço público brasileiro a utilização de cargos efetivos, nas duas últimas décadas, tem ocorrido gradativo aumento da contratação de profissionais na modalidade de temporários ^[10]. Esse crescimento está concentrado principalmente na oferta da educação e saúde de estados e municípios ^[11].

O crescimento da utilização de temporários tem tornado claro alguns problemas dessa modalidade. Devido às inseguranças jurídicas observadas nas legislações locais, esse modelo sofre com sérios problemas de governança e, por isso, tem sido objeto de frequente judicialização. Pesquisa realizada em 2020 pela Sociedade Brasileira de Direito Público – SBDP sobre a jurisprudência de diversos tribunais constatou esse fato.

De um lado, diversas ações buscam o reconhecimento de direitos aos temporários como licença-maternidade, estabilidade da gestante, 13º salário e recolhimento de FGTS proporcional ao tempo

[9] Feito com apoio da nota "Proposta de Lei Nacional sobre Contratações por Tempo Determinado", do Movimento Pessoas à Frente. Disponível em: <link>.

[10] Estudo: Três Décadas de Evolução do Funcionalismo Público no Brasil (1986-2017) – Atlas do Estado Brasileiro. IPEA. Disponível em: <link>.

[11] Estudo: Gestão de pessoas e folha de pagamentos no setor público brasileiro – O que os dados dizem?. Banco Mundial. Disponível em: <link>.



MODERNIZAÇÃO DA MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA

trabalhado, que deveriam estar assegurados mas, em muitos casos, só são reconhecidos após decisão judicial. De outro, os Ministérios Públicos têm questionado a constitucionalidade de leis estaduais e municipais de contratação temporária e iniciado ações de improbidade contra gestores por atos relacionados a elas. Isso resulta em dificuldades e algumas vezes na própria impossibilidade de uso das contratações temporárias.

O quadro é mais grave nos estados e municípios, sobretudo em vista da existência de leis insuficientes para garantir segurança jurídica ao gestor no uso do instituto.

Recomendação

PROPOSTA – Atualização ou criação de uma nova legislação sobre modalidade de temporários, desenhando uma boa realização de processos seletivos, que garanta segurança jurídica na utilização de tal modalidade de contratação (a nível federal, essa legislação precisa ser desenhada para contemplar todos os entes federativos)

POR QUE IMPORTA: A utilização de quadros temporários confere



MODERNIZAÇÃO DA MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA

flexibilidade aos gestores públicos, que podem rapidamente adequar seus recursos humanos para responder a demandas específicas. Essa modalidade também é uma alternativa de contratação de pessoal quando presentes circunstâncias temporárias ou sazonais que não justificam vínculos de longo prazo.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: A modalidade de contratação temporária está prevista no inciso IX do Art. 37 da Constituição Federal como de responsabilidade de regulamentação por lei ordinária de cada ente federado. Dessa forma, mudanças nesse modelo devem ser realizadas via alteração ou criação dessa lei específica, ou pela via de um decreto que complemente alguma determinação legislativa. É possível também que a lei federal seja revista para prever diretrizes a todos os entes federativos.

Como suporte, considerando uma perspectiva mais nacional, o Movimento Pessoas à Frente conta com um material de apoio que apresenta os principais pontos para o avanço de uma legislação nesse tema.

APRIMORAMENTO DOS CONCURSOS PÚBLICOS

O desafio

Desde a Constituição de 1988, o ingresso em cargos efetivos do serviço público se dá pela realização de concursos. A instauração deste processo foi um avanço inegável ao impor impessoalidade para o acesso ao serviço público. Mais importante ainda foi estabelecer essa prática para todos os níveis de governo, garantindo que todos os entes tenham a obrigação de realizar um processo universal de ingresso.

Embora representem grande ganho para a administração pública geral, os concursos no Brasil não estão isentos de falhas. Grande parte dos problemas está relacionada à forma como eles são desenhados.

Como aponta um estudo sobre o panorama dos concursos públicos no Brasil [12], há absoluta despadronização entre os critérios de seleção, o que dificulta a definição objetiva de quais seriam os mais adequados para cada tipo de cargo. A maior parte dos processos seletivos realizados atualmente no Brasil é conteudista, orientada à realização de provas objetivas e descritivas, voltada à seleção de profissionais que consigam boa pontuação nos testes propostos. Assim, são desconsiderados, entre outros aspectos, a experiência pregressa dos candidatos, e competências comportamentais e técnicas relacionadas ao exercício da função.

[12] Estudo "Processos Seletivos para a Contratação de Servidores Públicos. Brasil, o País dos Concursos?". Disponível em <[link](#)>.

APRIMORAMENTO DOS CONCURSOS PÚBLICOS

Dessa maneira, o atual modelo de concursos públicos brasileiros pode resultar na aprovação de indivíduos que, por vezes, não dispõem das competências para responder às necessidades do Estado. Além disso, as práticas de seleção também inviabilizam a avaliação da vocação do profissional, fator essencial para o exercício da função pública.

Podem ser observadas ainda algumas exceções, como a pontuação por titulação para a investidura em cargos de docência ou a realização de testes psicotécnicos e prova oral para ingresso na magistratura [13] e de parcela de docentes universitários. Contudo, essas práticas historicamente têm se concentrado nesses grupos, não sendo estendidas aos demais.

Recomendação

PROPOSTA – Redesenho dos concursos públicos, com a instituição de novas etapas de seleção baseadas em competências, habilidades e conhecimentos necessários para o exercício das funções no Estado com alto desempenho

POR QUE IMPORTA: A criação de novas etapas de seleção, baseada na melhor definição de competências e habilidades necessárias, proporcionará a seleção de candidatos mais aptos e vocacionados para a vaga em questão do serviço público.

[13] Lei Complementar nº 35 de 14 de março de 1979. Disponível em <[link](#)>.

APRIMORAMENTO DOS CONCURSOS PÚBLICOS

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: A inovação em etapas dos concursos públicos, como a realização de entrevistas e avaliação de currículos, tende a demandar um regramento que proporcione segurança jurídica. Para isso, a criação de um marco legal (de preferência, uma lei) é necessária. Neste aspecto, a maior parte dos entes não tem uma legislação específica sobre o tema – contam com algumas diretrizes gerais nos estatutos dos servidores (como no caso do governo federal).

No nível federal, está sendo debatido o PL nº 252/2002, cujo último substitutivo publicado (Parecer do Relator nº 13) apresenta boa referência legal para o tema. Além das possibilidades de novas etapas e de procedimentos para identificação de competências, o documento propõe inovações para o planejamento dos concursos e instituição de cursos de formação. Caso o projeto seja aprovado com esta redação [14], será aplicado no âmbito de estados e municípios.

[14] O projeto tramita na CCJC da Câmara dos Deputados. Caso seja aprovado, vai a votação no plenário da Casa. Após essa etapa, retoma ao Senado, que escolherá entre o texto aprovado por ele ou o oriundo da Câmara. Após isso, o texto segue para sanção presidencial.

GESTÃO DE DESEMPENHO

O desafio

O debate sobre a importância da existência de uma política estratégica de gestão de pessoas é um consenso, contudo, avançar desta declaração para a ação não é trivial, principalmente sobre como devemos tratar a gestão de desempenho. Atores envolvidos neste debate concordam com a necessidade de desenho de uma política com foco em pessoas e reconhecem as razões que tornam sua implementação um desafio.

Ao mesmo tempo, é importante reconhecer que há administrações públicas que já debatem o tema e tentam criar um ambiente favorável para que a gestão de pessoas e a correta verificação da performance sejam tratadas com seriedade e que tenham visão de longo prazo. Resistências de implementação não podem ser justificadas com um discurso de que não há espaço – segurança jurídica e recursos humanos e financeiros – para dar início ao desenho desta política.

Nessa linha de argumentação as causas tendem a ser mais estruturantes. Uma primeira justificativa envolve reconhecer os diferentes estágios que União, estados e municípios se encontram no que tange à temática de gestão de pessoas, o que impacta na visão sobre como mensurar desempenho. Aqui reside um dilema: se a lógica de implementação partir da União, incentivos negativos ou positivos junto aos estados e municípios deverão ser estabelecidos, e até o momento não há registros desse pacto federativo em prol de uma política estratégica de gestão de pessoas. Se os esforços partem de estados e de municípios – como já é possível observar –,

GESTÃO DE DESEMPENHO

podemos desfavorecer a importância de termos a gestão de pessoas como uma política de Estado e criarmos ilhas de excelência que, isoladamente, atuarão em razão da proatividade de um gestor.

Ademais, há um desafio cultural. É de conhecimento que muitos são os governos que ainda possuem áreas responsáveis pelo "departamento de pessoal" e não são responsáveis pela "gestão de pessoas", ou seja, a maioria das áreas possui função mais operacional/cartorial e menos formuladora de políticas públicas estratégicas de pessoal. Tal situação impacta negativamente na oportunidade de estruturar a variável desempenho.

Mesmo reconhecendo esses dois entraves, é possível construir uma visão de Estado sobre como os governos lidam com a temática do funcionalismo, das carreiras e do desempenho.

Recomendações

PROPOSTA #1 – Implementação de uma gestão de desempenho transparente, a partir de três grandes focos: desempenho orientado por um direcionamento estratégico da organização, do planejamento governamental e das políticas públicas (com plano de metas, prazos, indicadores e sistemática de monitoramento); melhoria das entregas, tanto do ponto de vista qualitativo quanto quantitativo (com reconhecimento de boas práticas); e capacitação dos servidores no processo como um todo, tanto para alinhamento quanto para expectativas e resultados, com estabelecimento de um padrão a partir do qual os servidores

GESTÃO DE DESEMPENHO

poderão ser avaliados periodicamente

POR QUE IMPORTA: Segmentar em partes o conceito de "gestão de desempenho" é importante para evitar interpretações tautológicas ou circulares, muito comuns quando se trata de organizações complexas. Ou seja, recorrer a justificativas como "não há desempenho organizacional porque não há desempenho individual", e vice-versa, deve ser evitado. Gerenciar performance é analisado como uma questão estratégica nas organizações, e muito se dá pela forma como a literatura posiciona conceitualmente a discussão: resultados concretos para as organizações somente serão possíveis quando são estabelecidas trilhas coerentes de ganho de desempenho entre os indivíduos que atuam nessa organização [15].

PROPOSTA #2 – Garantia de que o desenvolvimento do colaborador esteja alinhado à gestão do desempenho, ou seja, o desenvolvimento deve servir de *input* e *output* de um processo de melhoria individual aliado à matriz de competências de cada posição, em especial, de lideranças que devem ser priorizadas – além disso, deve haver comunicação, transparência, práticas de *feedback* e construção de relações de confiança entre as partes envolvidas tanto no desenvolvimento interpessoal quanto no ciclo de gestão por desempenho

[15] ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11ª ed. London: Kogan Page, 2009.

GESTÃO DE DESEMPENHO

POR QUE IMPORTA: Um olhar para organizações públicas coloca luz sobre questionamentos que envolvem a real capacidade da aplicação da gestão do desempenho, afinal, o principal propósito da gestão de pessoas é prover, manter e aprimorar a estrutura de capital humano que as organizações públicas necessitam para alcançar resultados de forma sustentável – e isso passa inexoravelmente pela obtenção do máximo retorno dos recursos humanos, em termos de engajamento, alinhamento valorativo e produtividade, portanto, desempenho.

É necessário que o desempenho definido seja objeto de uma pactuação entre as partes envolvidas (líderes e subordinados), que disponha claramente sobre estas definições de partida. E isso envolve *feedbacks* contínuos, acompanhamento de planos de desenvolvimento individuais e de entregas por meio dos indicadores estabelecidos, da interlocução e do contato diretos entre pactuantes e pactuados.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Elaboração de um possível Projeto de Lei que busque instituir a gestão de desempenho na administração pública, considerando o bom entendimento conceitual e seu aspecto multidimensional e multideterminado, não se restringindo apenas à avaliação e falhas de performance. É salutar pensar em um modelo de gestão para alavancar tanto do ponto de vista institucional, envolvendo todo o governo, quanto do ponto de vista de pessoas, na perspectiva mais individual e de equipes. O PL deve estar em consonância com a estratégia de governo e considerar a conexão com a liderança nos seus processos de seleção e avaliação, principalmente. Os incentivos devem estar explícitos e preferencialmente ligados a incentivos não monetários e pecuniários,

GESTÃO DE DESEMPENHO

além de trazerem mais simplicidade na elaboração, no monitoramento e na avaliação, de forma a não se transformarem em um processo excessivamente burocrático. O objetivo é construir uma cultura de alto desempenho, não se restringindo a avaliações anuais do desempenho, mas sim a um modelo justo, simples, flexível, frequente e evolutivo de gestão de desempenho com base em resultados.

Nacionalmente, existem projetos de Leis Complementares em debate no Congresso relacionados ao tema, como o PLS nº 116/2017 e o PLP nº 51/2019. No entanto, o foco dessas matérias está sobretudo na regulamentação do desligamento por desempenho insuficiente, previsto no inciso III do § 1º do Art. 41 da Constituição. Neste aspecto, elas se distanciam da abordagem mais ampla aqui proposta ao tema.

GOVERNANÇA E APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES SUBNACIONAIS

O desafio

As políticas de gestão pública e de pessoal, embora sejam consideradas sistêmicas e intersetoriais, sofrem pelo baixo apelo político-eleitoral. A exceção ocorre nos períodos em que são associadas ao equilíbrio macroeconômico, motivo que as tornam alvo da agenda política. Dessa forma, reformas nacionais no tema têm sido historicamente marcadas por esforços dispersos e pela descontinuidade de seus programas.

A falta de continuidade de políticas federais acaba por impactar toda a administração pública do país. Estados e municípios, responsáveis por cerca de 91% da força de trabalho do setor público brasileiro [16], embora tenham certo grau de autonomia, são bastante influenciados pelas práticas adotadas pela União. Boa parte de seus marcos legais relacionados a pessoal, como estatutos, modelos de carreiras e legislações de temporários, reflete diretamente o desenho adotado pelo governo central.

Além disso, os desafios de estados e municípios sobre o assunto são evidentes. Boa parte conta com baixa capacidade gerencial, bem como tem menor capacidade de atrair quadros qualificados, dado

[16] Atlas do Estado Brasileiro, Ipea. Disponível em <[link](#)>.

GOVERNANÇA E APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES SUBNACIONAIS

que suas maiores restrições de recursos resultam em menores salários ofertados. Assim, o país continua com dificuldades de gestão na ponta dos serviços públicos, justamente onde ocorre a oferta de políticas fundamentais para a redução das perniciosas desigualdades sociais.

Entende-se que os dois desafios – a falta de perenidade de políticas nacionais de modernização e a menor capacidade estadual, e, principalmente, municipal – compartilham entre si a mesma solução. Dessa forma, propõe-se a construção de um arranjo interfederativo que se volte a formular propostas e monitorar programas no tema, fomentando um ambiente para que a agenda se fortaleça continuamente. Justamente dessa governança podem surgir tanto soluções adequadas ao contexto das administrações locais quanto apoio técnico-financeiro necessário à sua implementação, advindo do governo federal e até mesmo dos estados.

Recomendações

PROPOSTA #1 – Criação de um Sistema Nacional de Gestão de Pessoas

GOVERNANÇA E APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES SUBNACIONAIS

POR QUE IMPORTA: O debate nacional sobre gestão de pessoas é incipiente nos estados e municípios e extremamente complexo e incompleto no governo federal. Os diagnósticos sobre a gestão de quadros civis e militares do Poder Executivo, bem como dos quadros dos poderes Legislativo e Judiciário tendem a refletir um acúmulo de estudos e reflexões que se restringem ao governo federal brasileiro, em detrimento dos demais níveis de governo. Além disso, as reformas administrativas importantes no Brasil datam dos anos 30, 60 e 90. Em 2009, o governo federal organizou o 1º Fórum Nacional de Gestão Pública e planejou criar uma Rede Nacional de Gestão Pública. Porém, sem sucesso. Um assunto tão fundamental para o desenvolvimento do país não pode ser debatido com sobressaltos. A introdução de um Sistema Nacional garante a perenidade da construção da capacidade administrativa do Estado brasileiro.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Aprovação da Lei Orgânica da Administração Pública, contemplando as definições sobre a natureza jurídica dos órgãos e entidades, arranjo de governança do sistema, princípios, objetivos e diretrizes para gestão de pessoas (dos concursos aos desligamentos).

GOVERNANÇA E APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES SUBNACIONAIS

PROPOSTA #2 – Lançamento de programa de apoio ao desenvolvimento das capacidades administrativas dos entes subnacionais

POR QUE IMPORTA: A União já recebe críticas contundentes no que diz respeito à porcentagem significativa sobre a arrecadação das receitas públicas. De certa forma, isso permite estabelecer salários mais atrativos e contratar pessoas com melhor formação acadêmica e profissional. Estados e municípios, apesar de algumas exceções, oferecem remunerações comparativamente mais baixas. Ciente da situação, o governo federal criou programas como: Programa de Modernização da Administração Tributária e da Gestão dos Setores Sociais Básicos – PMAT, Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal – PNAGE, Programa Nacional de Apoio aos Municípios Brasileiros – PNAFM, Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros – PROMOEX, Brasil Municípios e Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, cuja efetividade não é constatada cientificamente (o PMAT e o PNAFM, por exemplo, apresentam resultados regressivos no tocante ao seu acesso).

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: O programa pode constar como uma

GOVERNANÇA E APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES SUBNACIONAIS

das ofertas e ações do Sistema Nacional de Gestão de Pessoas. Neste caso, a regulamentação pode acontecer por meio de resoluções de um Conselho de Gestão de Pessoas, assim como ocorre nos sistemas de políticas públicas.

PROPOSTA #3 – Construção de Plano Nacional de Gestão de Pessoas

POR QUE IMPORTA: É fundamental que o Estado brasileiro tenha um diagnóstico completo, sério e minimamente consensual sobre os principais problemas e algumas das possíveis alternativas para resolver os entraves. Algumas das críticas recebidas pela PEC nº 32/2020 estão justamente relacionadas à desconexão com a realidade de estados e municípios e a ausência de perspectivas de longo prazo.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: O Plano não depende de aprovação legal. É possível construí-lo, a partir da realização de fóruns, seminários, grupos de trabalho com especialistas, diálogo com entidades sindicais, participação de entidades representativas de

GOVERNANÇA E APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES SUBNACIONAIS

entes subnacionais Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração – CONSAD, Conselho Nacional de Secretários de Estado de Planejamento – CONSEPLAN, Confederação Nacional dos Municípios, Frente Nacional dos Prefeitos e outras), estudos comparativos sobre experiências exitosas de outros países e apoio de organismos internacionais. O Plano será composto pelas diretrizes, objetivos e metas que o Sistema Nacional de Gestão de Pessoas poderá executar.

IGUALDADE RACIAL

O desafio

A administração pública federal tem marcos legais contemporâneos para o avanço das políticas de promoção da igualdade racial. No que se refere ao serviço público, há um amplo balizador instituído pelo Estatuto da Igualdade Racial de 2010 – sem mencionar que desde 2002 está em vigência o Decreto nº 4.228/2002 que estabelece uma política de cotas racial e de gênero para cargos comissionados de níveis estratégicos [17], embora não tenha sido colocado em prática.

Com a institucionalização das ações afirmativas por meio da reserva de vagas para pessoas negras nos concursos públicos, o Estado se vê diante do desafio de implementar arranjos organizacionais que permitam a efetividade da formação de uma burocracia mais representativa em relação à população brasileira a quem serve.

Muito além de atender a ditames normativos e burocráticos, a efetividade da implementação das ações afirmativas no serviço público é dar concretude a ações antirracistas no Estado, o que leva a se questionar sobre os desafios e as estratégias considerados.

Além disso, um conjunto de experiências positivas na implementação das cotas para pessoas negras nas esferas de poder e entre os entes federativos contribui para a inovação e melhorias da política de promoção da igualdade racial.

[17] O Decreto nº 4.228/2002 foi revogado parcialmente pelo Decreto nº 10.087/2019, entretanto, permanece o Art. 2º.

IGUALDADE RACIAL

Recomendações

PROPOSTA #1 – Efetivação do percentual de cotas no setor público para mulheres, negros e povos indígenas nos cargos de direção, chefia e assessoramento

PORQUE IMPORTA: É baixa a representação de mulheres e pessoas negras nos cargos de liderança da administração pública. Um Estado mais inclusivo e democrático significa espelhar a população brasileira na burocracia. Dados de raça e gênero de 2020 [18] no Poder Executivo Federal demonstram que 55% dos cargos em nível de direção são ocupados por homens brancos – as mulheres brancas ocupam 21% desses cargos; homens negros, 14%; e as mulheres negras representam 4%.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Executar o disposto no Decreto nº 4.228/2002 e prever alteração para a inclusão de povos indígenas.

ARTICULAÇÃO COM A RECOMENDAÇÃO: Criação de um Sistema de Pré-seleção e Gestão de Cargos Comissionados.

PROPOSTA #2 – Exigência de conhecimentos sobre a promoção da igualdade racial e de gênero no conteúdo programático dos concursos públicos, em cursos de formação e nos programas de capacitação continuada

[18] Atlas do Estado Brasileiro, Ipea, e <link>.

IGUALDADE RACIAL

POR QUE IMPORTA: A promoção da igualdade racial e de gênero são eixos que têm estruturado um conjunto de políticas públicas nos últimos 20 anos. Servidores públicos que atuam no processo de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas terão melhor desempenho se conhecerem conceitos e fundamentos da decisão de focalizar políticas em determinados públicos, tais como o porquê da mulher ser a titular de programas de transferência de renda, a importância histórica das cotas para pessoas negras acessarem o ensino superior e por que o processo de seleção deve ser preferencialmente oral em um edital de fortalecimento da cultura indígena.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Emenda ao PL nº 252/2002 que dispõe sobre as normas gerais relativas a concursos públicos, podendo ser aplicado no âmbito de estados e municípios, ou regulamentar por Decreto no âmbito da competência do Poder Executivo Federal.

ARTICULAÇÃO COM A RECOMENDAÇÃO: Redesenho dos concursos públicos, instituindo novas etapas de seleção baseadas em competências, habilidades e conhecimentos necessários para as vagas.

PROPOSTA #3 – Democratização da preparação e participação nos concursos públicos

POR QUE IMPORTA: É preciso ampliar as condições de ingresso de pessoas negras nas principais carreiras do serviço público, sobretudo

IGUALDADE RACIAL

aquelas mais competitivas e de maior remuneração. O processo de preparação para concurso público não é trivial, pois demanda tempo disponível e recursos financeiros, além dos candidatos se depararem com vieses inconscientes que obstaculizam o êxito no processo seletivo.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Criar um programa de auxílio financeiro e/ou fomentar parcerias com organizações da sociedade civil que possam prestar serviços de formação e acompanhamento. O programa de ação afirmativa Bolsa Prêmio de Vocação para a Diplomacia, do Ministério das Relações Exteriores, pode servir como parâmetro – é um programa instituído desde 2002, pioneiro, portanto, no apoio para ingresso no serviço público. É certo que uma ação desta natureza irá demandar dos órgãos públicos um planejamento regular dos seus processos seletivos para se alcançar efetividade na implementação.

Além disso, apresentar emendas ao PL nº 252/2002 para ampliar a representatividade nas instâncias decisórias dos concursos, como bancas organizadoras, e identificação de vieses nos certames que excluam determinados grupos em conteúdos e em procedimentos.

ARTICULAÇÃO COM A RECOMENDAÇÃO: Redesenho dos concursos públicos, instituindo novas etapas de seleção baseadas em competências, habilidades e conhecimentos necessários para as vagas.

IGUALDADE RACIAL

PROPOSTA #4 – Fortalecimento da coleta do quesito cor ou raça nos registros administrativos de pessoal e criação da obrigatoriedade de divulgação do perfil em relatórios de órgãos de controle e transparência, bem como apoio aos estados, Distrito Federal e municípios para realização de ações semelhantes no âmbito de suas competências

POR QUE IMPORTA: Ter uma fotografia do perfil racial da administração pública federal é essencial para monitorar o avanço das ações afirmativas por meio da reserva de vagas nos concursos públicos e o possível impacto dessas ações no ensino superior.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Estabelecer um plano de metas para alcançar resultados – no curto, médio e longo prazos – quanto à reserva de vagas para pessoas negras nos concursos públicos no âmbito do Poder Executivo Federal, bem como apoiar técnica e financeiramente estados, Distrito Federal e municípios para a mesma ação.

ARTICULAÇÃO COM A RECOMENDAÇÃO: Lançar programa de apoio ao desenvolvimento das capacidades administrativas dos entes subnacionais.

PROPOSTA #5 – Constituição de mecanismos organizacionais na estrutura do órgão central de planejamento, orçamento e gestão para avaliação e acompanhamento da efetividade

IGUALDADE RACIAL

das reserva de vagas para pessoas negras nos concursos públicos no âmbito da administração pública federal

POR QUE IMPORTA: O Estatuto da Igualdade Racial de 2020 já apresenta à administração pública instrumentos para determinar a eficácia social de suas políticas. Uma vez que é grande o desafio de gerar dados estatísticos e relatórios de monitoramento e avaliação das ações afirmativas, é necessário garantir, no órgão central de planejamento, orçamento e gestão, estrutura organizacional dotada de recursos humanos, orçamentários e técnicos, devido à natureza transversal e à capacidade dessas ações de estabelecer procedimentos para todo o conjunto da administração pública federal.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Definir a competência macro em lei que estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos ministérios, bem como o detalhamento em decreto da estrutura regimental. É igualmente importante instituir uma comissão de acompanhamento e avaliação multissetorial com a participação da sociedade civil.

ARTICULAÇÃO COM A RECOMENDAÇÃO: Construção de Plano Nacional de Gestão de Pessoas.

EQUIDADE DE GÊNERO NO SERVIÇO PÚBLICO

A análise de gênero em temáticas relativas aos servidores públicos foi elaborada com foco em dois objetivos centrais: a) melhorar as condições de trabalho para as mulheres, como consequência da redução das disparidades de gênero encontradas; b) posicionar os entes públicos brasileiros como empregadores modelo no tocante às boas práticas em gênero. Para tanto, buscou-se focar em temas que possuem o condão de fomentar a permanência e o crescimento profissional das mulheres nas carreiras públicas, quais sejam, e o suporte à maternidade e combate ao assédio no local de trabalho.

O cenário de a mulher ser compelida a escolher entre maternidade e carreira é um indicativo de inequidade de gênero. O serviço público deve propiciar às mulheres condições de permanecer na carreira. As licenças-maternidade, paternidade e parentais são pontos-chave para isso. Adiante, o ambiente de trabalho deve proporcionar condições de crescimento profissional para que as mulheres possam, inclusive, alcançar mais cargos de liderança. Daí, portanto, o combate ao assédio é essencial, haja vista que seus efeitos são nocivos à saúde física e mental, e, conseqüentemente, ao pleno desenvolvimento profissional das mulheres.

Ademais, o foco é incluir os homens como corresponsáveis pelos filhos e como aliados no combate ao assédio. Para tanto, todas as recomendações são pautadas na inclusão, partilha e colaboração entre homens e mulheres, além da educação sobre temas cruciais para o desenvolvimento de um mercado receptivo a todas as identidades de gênero.

EQUIDADE DE GÊNERO NO SERVIÇO PÚBLICO

LICENÇAS-MATERNIDADE, PATERNIDADE E PARENTAL

O desafio

A Constituição de 1988 estabeleceu como garantias mínimas aos trabalhadores urbanos e rurais: (i) licença-gestante de 120 dias; (ii) licença-paternidade nos termos fixados em lei. O Ato das Disposições Constitucionais Transitórias definiu o prazo de cinco dias para a licença-paternidade, na pendência de regulamentação. Logo, desde que respeitem as diretrizes constitucionais, os entes públicos possuem competência para legislar sobre as licenças que serão concedidas aos servidores públicos.

Diante da liberdade para definir as próprias regras de licenças, verificou-se que as legislações dos executivos estaduais e federal, em regra: (i) concedem pouco tempo de licença-paternidade; (ii) aplicam tratamento diferenciado na licença-maternidade decorrente de filho biológico ou adotivo; (iii) não disponibilizam tempo de licença a ser compartilhado entre os pais. Logo, o trabalho de cuidado está concentrado na mulher, reforçando o estereótipo de gênero, além de impedir uma maior participação dos homens no exercício da parentalidade.

Por outro lado, alguns estados brasileiros como Goiás [19] e Rio

[19] Art. 148. No caso de adoção ou obtenção de guarda judicial de criança ou adolescente por cônjuges ou companheiros, ambos servidores públicos estaduais, ou sendo um policial ou bombeiro militar e o outro servidor público estadual, as licenças de que tratam o caput deste artigo e o Art. 153 serão concedidas da seguinte forma: I – 180 (cento e oitenta) dias ao servidor adotante que assim o requerer; II – 20 (vinte dias) ao outro servidor ou militar, cônjuge ou companheiro adotante, que assim o requerer. Disponível em: <[link](#)>.

EQUIDADE DE GÊNERO NO SERVIÇO PÚBLICO

Grande do Sul modernizaram os estatutos dos servidores, concedendo tratamento igualitário entre as filiações biológicas e adotivas e aumentando o tempo de licença-paternidade. Contudo, a licença-parental ainda não foi regulamentada. O exemplo mais próximo identificado foi a opção disponibilizada por Goiás (Art. 148, Lei nº 20.756/2020), mas que se limita aos casos de adoção, quando ambos os pais são servidores estaduais.

Recomendações

PROPOSTA #1 – Igualação do tempo de licença-maternidade para chegada de filho biológico e adotivo

POR QUE IMPORTA: A Constituição de 1988 igualou o tratamento para todos os tipos de filiação. Ademais, por razões diversas, a chegada de um novo filho demanda energia e tempo da família.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Alteração do estatuto dos servidores para unificar a licença-gestante e licença-adotante como licença-maternidade, aplicável para todas as mães. As legislações de Goiás e Rio Grande do Sul podem ser utilizadas como exemplo.

PROPOSTA #2 – Aumento do tempo de licença-paternidade, quando só são disponibilizados cinco dias

EQUIDADE DE GÊNERO NO SERVIÇO PÚBLICO

POR QUE IMPORTA: A licença-paternidade de cinco dias limita que o servidor auxilie com questões burocráticas nos primeiros dias da chegada do filho. Contudo, os homens devem ter direito a criar vínculo e exercer a coparentalidade.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Alteração do estatuto dos servidores para aumentar o período de licença-paternidade. As legislações de Goiás e Rio Grande do Sul podem ser utilizadas como exemplo.

PROPOSTA #3 – Implementação de um modelo de licença-parental

POR QUE IMPORTA: A previsão de período a ser solicitado pelos servidores, independente de gênero ou origem da filiação, permite um melhor equilíbrio no exercício da parentalidade e contempla as famílias LGBTQIA+.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Alteração do estatuto dos servidores para incluir um período disponível a todos os servidores na ocasião da chegada de um filho, independentemente de gênero e origem da filiação. A prorrogação da licença-maternidade do Executivo Federal é um exemplo de período que pode ser adaptado para se aplicar a todos os servidores.

EQUIDADE DE GÊNERO NO SERVIÇO PÚBLICO

COMBATE AO ASSÉDIO NO LOCAL DE TRABALHO

O desafio

O combate ao assédio moral e sexual no local de trabalho é essencial para manter a saúde dos servidores públicos, bem como propiciar um ambiente de crescimento para mulheres, que ainda são sub-representadas nos cargos de direção. Neste contexto, o processo administrativo disciplinar, no sentido amplo, é uma ferramenta chave para receber, apurar e construir soluções para os casos de assédio no serviço público, focando não apenas na responsabilização, mas também no desenvolvimento conjunto de soluções e educação dos servidores em relação ao tema.

Para tanto, é essencial que os estatutos dos servidores contemplem os assédios moral e sexual como infrações disciplinares e desenhem um processo administrativo disciplinar pensado em atender os casos de assédio, desde o canal de denúncias até o resultado final. Da análise dos estatutos dos servidores das 27 unidades federativas e do Executivo Federal, depreende-se que apenas o Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso e Tocantins incluíram o assédio como conduta proibida.

Além disso, mesmo os estados que já iniciaram o trabalho de combate ao assédio ainda estão em estágio inicial, como a criação de uma Comissão Especial de Combate e Prevenção ao Assédio, no Distrito Federal, ou o Programa de Capacitação, obrigatório, com

EQUIDADE DE GÊNERO NO SERVIÇO PÚBLICO

conteúdo de combate ao assédio definido por Mato Grosso.

Recomendações

PROPOSTA #1 – Criação de um novo modelo de procedimento para apurar e processar casos de assédio moral e sexual no trabalho no âmbito do funcionalismo público

POR QUE IMPORTA: A natureza e as consequências dos atos de assédio são diferentes das infrações de ordem financeira. Logo, uma abordagem assertiva depende do desenho de um processo adaptado.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Desenvolvimento de um formato de processo administrativo disciplinar que, respeitando a ampla defesa e contraditório, seja adequado à apresentação de soluções aos casos de assédio moral e/ou sexual no âmbito do funcionalismo público federal, considerando diretrizes para ações baseadas no combate à violência de gênero.

PROPOSTA #2 – Elaboração de programa de capacitação sobre combate ao assédio e violência de gênero no serviço público

EQUIDADE DE GÊNERO NO SERVIÇO PÚBLICO

POR QUE IMPORTA: A prevenção ao assédio no local de trabalho é um dos pilares que deve ser adotado e, além de mecanismos de apuração adequados, deve abranger a conscientização e educação sobre o tema.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Criação de um programa de capacitação permanente sobre assédio e violência de gênero no serviço público com as diretrizes e periodicidade definidas por Lei. A Lei nº 11.626/2021 de Mato Grosso pode ser utilizada como parâmetro.

PROPOSTA #3 – Implementação de um canal de denúncias específico para os casos de assédio

POR QUE IMPORTA: A forma com a qual uma denúncia de assédio é recebida impacta todo o processo. É o momento de tirar dúvidas, e oferecer apoio e orientação à pessoa que relata o fato.

POSSÍVEIS CAMINHOS LEGAIS: Criação de uma ouvidoria específica para os casos de assédio dentro da estrutura já existente no ente público como, por exemplo, as ouvidorias das Controladorias. Uma alternativa é a ação realizada pelo Distrito Federal, que não unificou o canal de recebimento de denúncias, mas criou uma Comissão Especial que irá realizar a triagem de todas as denúncias de assédio recebidas pela unidade federativa.

República.org