



Apoio:

República.org

Relatório de Atividades

Março a Julho de 2020

Grupo de Pesquisa de
Direito Público dos Recursos
Humanos

SUMÁRIO

1. Apresentação	2
2. Quem somos	3
3. Temas de Impacto para a Gestão de Gente no Setor Público	4
3.1. A (in)segurança jurídica do gestor: um estudo de caso da MP 966/2020	4
3.2. Avaliação de desempenho: como melhorar a prestação de serviços públicos?	10
3.3. Contratação Temporária na Administração Pública - de onde viemos e para onde podemos ir?	14
3.4. Escola de Governo: previsão Constitucional, experiências concretas e contato <i>in loco</i> com a Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP/BSB).	23
4. Entrevistas	28
4.1. Entrevista com Bruna Éboli (ENAP)	28
4.2. Entrevista com Servidores da ANESP (Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental)	30
4.3. Entrevista com Diogo Costa (ENAP)	33
4.4. Entrevista com José Frederico (Movimento Acredito)	35
4.5. Entrevista com Felipe Drummond	37
4.6. Entrevista com membros do CONSAD (Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração)	40
4.6.1. Entrevista com Silvana Dourado (Ceará)	40
4.6.2. Entrevista com Gilsa Costa (Goiás)	42
4.6.3. Entrevista com Andrea e Iracema (Rio Grande do Sul)	43



Apoio:

República.org

1. Apresentação

A reforma da gestão de pessoas no setor público é tema dos mais relevantes em meio às diversas reformas que têm sido discutidas no Brasil. A necessidade de incluirmos a questão do RH da Administração na nossa agenda de reformas fica evidente diante de evidências como a baixa eficiência de nossos serviços públicos, a falta de maior organização nas carreiras públicas, e até a insegurança jurídica a que está sujeito o gestor público para tomar decisões.

No entanto, a gestão de pessoas no setor público é tema que tem recebido relativamente pouca atenção por parte de profissionais do Direito. São poucos os trabalhos jurídicos voltados a entender questões relacionadas ao funcionalismo público brasileiro. Do mesmo modo, temos pouco conhecimento sistematizado sobre a jurisprudência de tribunais de justiça e de contas sobre esse assunto.

A presente parceria entre a Sociedade Brasileira de Direito Público (sbdp) e a República.org tem por objetivo contribuir para o preenchimento dessa lacuna, por meio da constituição do Grupo de Pesquisa de Direito Público dos Recursos Humanos (DPRH).

No âmbito dessa parceria, o DPRH levantou e organizou os principais temas relacionados à reforma da gestão de pessoas no setor público. Isso foi feito tanto por meio de diálogo com agentes relevantes, como a partir de pesquisas acadêmicas. Desse esforço, nasceu o "I Concurso de Monografias Direito Público dos Recursos Humanos", que tem por objetivo justamente promover o desenvolvimento de pesquisas jurídicas sobre temas relacionados à reforma do RH da administração.

O presente Relatório de Atividades apresenta as pesquisas e diálogos realizados pelo DPRH que serviram de base para a escolha dos temas selecionados para o concurso de monografias. Além de mostrar o embasamento para a seleção dos temas, o documento constitui fonte autônoma de informações sobre o tema do Direito Público dos Recursos Humanos, trazendo levantamentos e relatos úteis a qualquer um que se interesse pelo tema.

Boa leitura!

Equipe DPRH.

Quem somos

Coordenação

Conrado Tristão - Doutorando pela FGV-SP, é membro do Grupo Público e pesquisador do Observatório do TCU, da SBDP.

Pesquisadoras

Ana Luíza Silva - Turma 22 da Escola de Formação Pública (SBDP), é graduanda pela PUC-SP.

Camila Gambaroni - Turma 21 da Escola de Formação Pública, é graduanda pela PUC-SP.

Giovanna Mauad - Turma 22 da Escola de Formação Pública (SBDP), é graduanda pela PUC-SP.

Victoria Sanchez - Turma 22 da Escola de Formação Pública (SBDP), é graduanda pela PUC-SP.





Temas de Impacto para a Gestão de Gente no Setor Público



3. Temas de Impacto para a Gestão de Gente no Setor Público

3.1. A (in)segurança jurídica do gestor: um estudo de caso da MP 966/2020

Errare humanum est, perseverare autem diabolicum, do latim, “errar é humano, permanecer no erro é diabólico”. Há muitos anos que repetimos essa frase para mitigar eventuais erros por nós cometidos (afinal, somos todos humanos). Por outro lado, tem-se a repulsa na persistência do erro.

Por trás da famosa máxima há, talvez, um outro ensinamento: o aprendizado com os erros. Contudo, o que esperar daqueles que aparentemente não possuem sequer a prerrogativa para falhar? Referimo-nos à insegurança jurídica enfrentada pelos gestores - que, mesmo em um cenário nunca antes vivenciado, permanecem intimidados pelo constante receio de responsabilizações por decisões ‘erradas’.

Mais do que nunca, a Administração Pública brasileira sofre do chamado ‘apagão de canetas’, jargão utilizado para designar o cenário no qual os gestores (políticos ou não) que, frente ao medo de tomar algum tipo de decisão e acabarem sendo por ela responsabilizados, condenados por improbidade ou até mesmo por algum crime, optam pelo não agir. Consequentemente, crescem os números de licitações incompletas, obras que não saem do papel e a privação de serviços públicos essenciais à sociedade. Uma verdadeira paralisia decisória alimentada pelo temor da atuação que freia a ação daqueles que, agora intimidados, poderiam sugerir positivas mudanças.

Em uma Pesquisa¹ empírica conduzida pelo advogado Rafael Carneiro, foi constatado um aumento excessivo das sanções por improbidade administrativa com punições desproporcionais - de forma que atos de baixa gravidade recebiam as mesmas penalidades de condutas altamente reprováveis.

Em reação a esse cenário é que foi idealizada e promulgada a Lei 13.655 de 2018, responsável por significativa reforma na Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), cujo objetivo principal era a recuperação da segurança jurídica que o país havia

¹ Carneiro analisou 800 acórdãos do Superior Tribunal de Justiça proferidos entre 2005 e 2018. E viu que metade das decisões se baseia em acusações de improbidade por ofensa a princípios da administração pública, sem acusação de enriquecimento ilícito ou aproveitamento indevido. Só 10% dos casos decididos pelo STJ no período falavam de locupletamento. Matéria sobre sua pesquisa disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-mai-30/incompetencia-nao-improbidade-ministro-tcu>. Acesso em: 06/07/2020.

perdido nas várias esferas - administrativa, controladora e judicial.² Dentre as inovações inseridas, é possível destacar o art. 28 - responsável por introduzir a figura do erro grosseiro.

Mais do que um ato inegavelmente humano, errar também encontra (ou deveria encontrar) seu espaço na Administração Pública. Em um artigo para a Revista de Direito Administrativo da Fundação Getúlio Vargas³ (FGV) explicam Gustavo Binenbojm e André Cyrino que administrar implica não só na observância fria e absoluta da lei, mas, sim, em funções proativas de prestação de serviços públicos, considerações complexas sobre como regular setores da economia e, ainda, decisões difíceis em âmbitos deixados em aberto pelo legislador. É justamente neste contexto que foi idealizado o art. 28 do LINDB: um forte aliado na luta por maior segurança ao gestor com boas motivações no trato da coisa pública.

Contudo, apesar do esforço legislativo, a insegurança e o medo persistem ao administrador. Cita-se, por exemplo, a interpretação imprecisa do Tribunal de Contas da União (TCU) do próprio conceito de erro grosseiro. Trata-se da conclusão extraída por Eduardo Jordão e Conrado Tristão da análise de dezenas de acórdãos do TCU no qual o termo ‘erro grosseiro’ foi empregado. A pesquisa identificou pelo menos quatro sentidos distintos para esse termo e, ainda, assim, nenhum deles apresentam decisões totalmente satisfatórias⁴. Com a falta de clareza do controlador, tem-se, ao que tudo indica, um esvaziamento da proteção que a LINDB originalmente objetivava: afinal, como proteger o gestor de injustas responsabilizações se o próprio controlador não possui, na prática, parâmetros claros para julgá-lo?

Contudo, parece equivocado atribuir-se o mal da paralisia decisória unicamente às próprias características da Administração Pública. Trata-se do posicionamento de Alice Voronoff e Cesar Henrique Lima, os quais explicam que “o temor que circunda a atuação dos gestores públicos no Brasil encontra eco fundado tanto em um sistema de controles superpostos que os ameaça com punições por anos a fio e em diferentes esferas, quanto em um modelo que

² SUNDFELD, Carlos Ari [vários autores]. “Surpresa positiva do STF no julgamento da MP 966”- Coluna Coronavírus/ JOTA. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/supresa-positiva-do-stf-no-julgamento-da-mp-966-21052020>. Acesso em: 06/07/2020.

³ BINENBOJM, Gustavo e CYRINO, André. “O art. 28 da LINDB: A cláusula geral do erro administrativo”. Rev. Direito Administrativo, p. 203-224, nov. 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/77655/74318>. Acesso em: 06/07/2020.

⁴ JORDÃO, Eduardo e TRISTÃO, Conrado. “O que é erro grosseiro para o TCU?” - Coluna Controle Público / JOTA. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/controle-publico/o-que-e-erro-grosseiro-para-o-tcu-27052020>. Acesso em: 06/07/2020.

privilegia a abertura acrítica e quase automática de processos sancionadores, em detrimento da apuração racional de provas, indícios e nexos de causalidade”⁵.

Frente à indesejada persistência na insegurança jurídica do gestor - atrelada, especialmente, às instabilidades ocasionadas pela pandemia da COVID-19 - é que foi editada a **Medida Provisória (MP) nº 966 de 13 de maio de 2020**, relativizando a responsabilização dos agentes públicos durante este período de pandemia. Evidencia-se, mais uma vez, a preocupação do Governo com a liberdade e segurança jurídica do gestor.

Ao repetir os arts. 22 e 28 da LINDB para os casos de gestão vinculados à pandemia da COVID-19, a MP 966 prevê, entre outros pontos, que os agentes públicos somente poderão ser responsabilizados nas esferas civil e administrativa se agirem ou se omitirem com dolo ou erro grosseiro pela prática de atos relacionados com as medidas de enfrentamento à pandemia e aos efeitos econômicos e sociais dela decorrentes.

Pouco tempo após sua edição, a MP 966 tornou-se o centro de inúmeros debates - seja pelo alegado oportunismo do Governo ou, ainda, pelo ressurgimento de ferozes críticas ainda não satisfeitas acerca da constitucionalidade da LINDB. A medida rapidamente chegou ao STF por meio de 7 Ações Diretas de Constitucionalidade (ADI)⁶ com pedido de medida cautelar, as quais foram julgadas pelo pleno do STF em 20 e 21 de maio. Os requerentes mostraram preocupação com as possíveis implicações que os critérios de “blindagem” contidos na MP poderiam ocasionar (como, por exemplo, a anistia ou o salvo-conduto a toda e qualquer atuação estatal desprovida de dolo ou erro grosseiro).

O relator da ação, Ministro Roberto Barroso, ressaltou que, ao contrário da justificativa para sua edição, a medida provisória não eleva a segurança dos agentes públicos. Segundo o Ministro, o controle dos atos da administração pública sobrevém muitos anos depois dos fatos, quando não se tem mais registros da situação de insegurança, da urgência e das incertezas que levaram o administrador a decidir.

Ou seja, ainda que o propósito da MP foi o de dar segurança aos gestores em um momento específico (no tratamento da doença e dos efeitos econômicos), entendeu Barroso

⁵ VORONOFF, Alice e LIMA Cesar Henrique. “MP 966 e a (ainda) polêmica responsabilização administrativa e civil dos agentes públicos”. Tribuna da Advocacia Pública / JOTA. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniaoe-analise/colunas/tribuna-da-advocacia-publica/mp-966-e-a-ainda-polemica-responsabilizacao-administrativa-e-civil-dos-agentes-publicos-07062020> (Data de acesso: 07/07/2020)

⁶ As ações foram ajuizadas pela Rede Sustentabilidade (ADI 6421), pelo Cidadania (ADI 6422), pelo Partido Socialismo e Liberdade (ADI 6424), pelo Partido Comunista do Brasil (ADI 6425), pela Associação Brasileira de Imprensa (ADI 6427), pelo Partido Democrático Trabalhista (ADI 6428) e pelo Partido Verde (6431). Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=443788>

que tal objetivo não foi plenamente alcançado: “A dura verdade a meu ver, é que a MP não eleva a segurança dos agentes públicos e ainda passou a impressão, possivelmente errada de que se estava querendo proteger coisas erradas. Essa foi a percepção do sentido e alcance desta lei.”

Ao levar à questão ao Pleno, teve-se uma surpreendente (e positiva) decisão: O STF firmou, em julgamento de grande alcance, o entendimento de que se deve proteger o gestor de boa fé e de que também a atividade dos controladores deve observar limites jurídicos⁷. Decidiu-se, portanto, pela constitucionalidade dos dispositivos impugnados.

Convém destacar a defesa do Advogado-Geral da União (AGU) José Levi do Amaral, o qual alegou que “a possibilidade de erro é humana, é real, mas isso não pode paralisar a Administração Pública - especialmente em tempos de pandemia. Nesse cenário é relevante a edição da MP 966 que tem como o bom gestor - aquele que, desafiado pela conjuntura atual, precisa estar minimamente resguardado para depois não, por erro não grosseiro, penalizado”. Defendeu, portanto, que a medida atacada visa assegurar tranquilidade ao gestor público que, neste momento sensível, visa levar a efeito políticas públicas que vier a julgar necessárias. Destacou, inclusive, que a MP alcança apenas atos de natureza cível e administrativa, e não a esfera penal.

Em sentido semelhante, sustentou Barroso que “propinas, superfaturamento ou favorecimentos indevidos são condutas ilegítimas no contexto da pandemia ou fora dele [...] crime não está protegido por essa Medida Provisória. Qualquer interpretação que dê imunidade a agentes públicos por atos ilícitos ou de improbidade fica desde logo excluída.”

O relator também observou que, de acordo com a jurisprudência do STF em matéria de saúde e de proteção à vida, as ações devem observar tanto os padrões técnicos e evidências científicas sobre a matéria quanto os princípios da prevenção e da precaução (os quais recomendam a autocontenção no caso de dúvida sobre a eficácia ou o benefício de alguma ação ou medida). Tais parâmetros, segundo o ministro, são de extrema relevância na interpretação da MP 966 e, especialmente, na qualificação do confuso ‘erro grosseiro’.

No mais, propôs Barroso que o artigo 2º da MP 966/2020 fosse interpretado conforme a Constituição, de forma que seja compreendido como erro grosseiro o ato administrativo que

⁷SUNDFELD, Carlos Ari [vários autores]. “Surpresa positiva do STF no julgamento da MP 966”- Coluna Coronavírus/ JOTA. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/supresa-positiva-do-stf-no-julgamento-da-mp-966-21052020> (Data de acesso: 06/07/2020).

ensejar violação do direito à vida, à saúde ou ao meio ambiente equilibrado em razão da inobservância de normas e critérios científicos e técnicos.

O Ministro Gilmar Mendes seguiu o relator e também se posicionou de forma favorável à fixação de parâmetros na interpretação do erro grosseiro. Afirmou também que, a rigor, a MP 966 não atenua a responsabilidade subjetiva dos agentes, mas apenas qualifica a modalidade culposa ao prever que se considera erro grosseiro o erro manifesto, evidente e inescusável. O ministro deferiu parcialmente a cautelar, destacando a necessidade na observância das autoridades e standards e critérios científicos na caracterização do erro grosseiro, bem como os princípios constitucionais da precaução e da prevenção.

De acordo com o site de notícias no STF⁸, ficaram vencidos em parte os ministros Alexandre de Moraes e Cármen Lúcia, que acompanharam o relator em relação à tese, mas concediam o pedido em maior extensão para suspender parcialmente a eficácia do artigo 1º e afastar do alcance da norma os atos de improbidade administrativa e os objetos de fiscalização dos tribunais de contas. Os dois também votaram pela concessão da cautelar para suspender integralmente a eficácia do inciso II do artigo 1º, que trata das medidas de combate aos efeitos econômicos e sociais decorrentes da pandemia. Para os ministros, o dispositivo estabelece “uma verdadeira excludente de ilicitude civil e administrativa”.

Também ficou vencido o ministro Marco Aurélio, o único que votou pela suspensão total da eficácia da MP. Entendeu o Ministro que a MP 966, ao prever a responsabilização do agente público apenas em relação atos cometidos com dolo ou erro grosseiro, traz restrição não prevista na Constituição Federal - um dos argumentos sustentados pelos requerentes.

Mais que um julgamento favorável à constitucionalidade da MP 966, pode-se dizer que o STF consolidou à relevância e validade da reforma que a Lei 13.655 de 2018 havia feito na Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB).

Ou seja, no julgamento das várias ADIs em face da MP 966 o STF referendou a constitucionalidade do preceito mais polêmico da LINDB - o já comentado art. 28. Mais que isso: declarou que essa lei tem de balizar juridicamente a interpretação e a atuação dos órgãos de controle, que não podem ignorá-la ou distorcê-la⁹. A LINDB foi mais uma vez consolidada

⁸Vide <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=443888> (Data de acesso: 06/07/2020)

⁹SUNDFELD, Carlos Ari [vários autores]. “Surpresa positiva do STF no julgamento da MP 966”- Coluna Coronavírus/ JOTA. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/supresa-positiva-do-stf-no-julgamento-da-mp-966-21052020> Acesso em: 06/07/2020.

como verdadeira lei geral de hermenêutica, com parâmetros para bem interpretar e aplicar outras leis de efeitos concretos, inclusive a MP 966.

O STF foi enfático ao reconhecer que não se deve responsabilizar o gestor que age de boa fé na administração - especialmente em tempos delicados como esse. Por outro lado, também reiterou a necessidade de parâmetros jurídicos e embasamento técnico adequado para a tomada de decisões.

Talvez mais do que um grande avanço para o Direito Público Brasileiro, o julgamento do STF representa um alívio para os atuais gestores de boa-fé (que, finalmente, possam deferir e, ainda assim assim, dormir bem¹⁰). Resta torcer para que, em conjunto com as diretrizes fixadas pelo Pleno, os órgãos de controle atuem com parcimônia e razoabilidade na delimitação do erro grosseiro e, no caso de sanção, que sejam aplicadas de maneira proporcional. E reconhecer a humanidade do gestor bem intencionado e sua inevitável incidência pontual ao erro é o primeiro passo para essa urgente mudança.

¹⁰ Em sentido contrário à frase original ‘dorme tranquilo quem indefere’, do professor carioca Marcos Juruena, citada por Gilmar Mendes em seu voto.

3.2. Avaliação de desempenho: como melhorar a prestação de serviços públicos?

Um dos principais argumentos utilizados pelos defensores da reforma dos recursos humanos no setor público é a eficiência do serviço. A eficiência envolve, invariavelmente, o desempenho do profissional responsável pela implementação de determinada política pública. Especialmente em nível subnacional, os servidores públicos são os principais responsáveis pela entrega direta de serviços à população, em áreas primordiais do desenvolvimento social, tais como saúde, educação e segurança. Sendo assim, o desempenho do profissional impacta diretamente na qualidade do serviço que será entregue ao cidadão na escala final.

Fato é, no entanto, que o Estado não dispõe hoje de uma forma eficaz de medir esse desempenho, o que seria importante tanto para excluir da máquina estatal servidores com desempenho insuficiente, quanto para retribuir os servidores com bom desempenho, seja com aumento salarial ou com a estabilidade após o estágio probatório, previsto no Art. 41 da Constituição Federal. Como se sabe, hoje os critérios mais comuns de progressão de carreira não estão associados aos resultados alcançados pelo servidor, mas sim ao tempo de serviço ou à obtenção de títulos e certificações acadêmicas. O estágio probatório, por sua vez, não é utilizado como instrumento de avaliação e a maioria dos servidores acaba efetivado após os 3 anos de ingresso na carreira.

O Art. 41 foi incluído na CF/88 pela Emenda Constitucional n. 19, de 1998, que concretizou um projeto de reforma do aparelho estatal, cujo objetivo foi aumentar a eficiência e a qualidade das ações realizadas pelo setor público. Dentre os instrumentos introduzidos no ordenamento jurídico constitucional por essa emenda, está o “procedimento de avaliação periódica de desempenho”, que seria regulamentado por Lei Complementar, conforme o inciso III do § 1º do artigo mencionado. Mediante esse procedimento, o servidor público estável poderia perder o cargo.

Como se vê, o texto constitucional não prevê, em nenhum momento, a impossibilidade de se demitir o servidor público estável. As condições para que isso aconteça estão devidamente previstas no § 1º do Art. 41. Conclui-se, então, que o grande problema posto não é a estabilidade por si só (elemento este que é importante para evitar perseguições políticas com as trocas de governo), mas sim a falta de aplicação dos dispositivos que trazem as possibilidades de perda do cargo estável. A “avaliação periódica de desempenho”, prevista no inciso III, nunca foi

regulamentada por Lei Complementar, razão pela qual a sua aplicação na prática administrativa é falha e inconstante.

As avaliações de desempenho que existem hoje acontecem em processos meramente pro forma e são amplamente ineficazes, já que incapazes de diferenciar bons e maus servidores. Na prática, o que acontece é a obtenção de notas máximas por quase todos os servidores do órgão – o que é resultado de uma estrutura corporativista, na qual os servidores se protegem enquanto grupo na avaliação de seus pares. Essa estrutura contribui para a construção da avaliação como uma simples burocracia necessária, não conferindo a ela o seu caráter fundamental de controlar a qualidade e eficiência do serviço oferecido pelo funcionário avaliado. Na avaliação de desempenho dos servidores de um ente subnacional, por exemplo, em 2017, 86,1% dos servidores obtiveram a nota máxima de 1000 pontos em suas avaliações. A nota média foi de 997 pontos¹¹.

Este limbo jurídico na falta de regulamentação da avaliação de desempenho permite um experimentalismo difuso de acertos e desacertos na administração pública. De um lado, há modelos de boas práticas inovadoras, mas de outro é possível verificar excessos remuneratórios e gratificações sem fundamentação lógica.

O Programa de Gestão de Demandas (PGD) da Controladoria Geral da União (CGU), por exemplo, é considerado um modelo de sucesso na gestão de pessoas no setor público. A iniciativa institui uma espécie de *home office* pontual, por tarefa determinada, com prazo certo e nível de complexidade pré-definido. Depois de finalizados, os trabalhos produzidos são avaliados quanto ao prazo de entrega e ao nível de qualidade.

Nesse modelo, os servidores ficam dispensados do controle de assiduidade, ou seja, não há um horário de trabalho pré-definido que serve como critério para medir o grau de comprometimento do servidor com o trabalho. Esse desempenho, pelo contrário, é baseado no resultado do projeto, cuja qualidade da entrega é o principal fator de análise. Segundo a CGU, os ganhos de produtividade das atividades em PGD são superiores às metas previstas para o trabalho presencial, de 10% a 25%.

¹¹ ABRÃO, Ana Carla, FRAGA, Arminio, SUNDFELD, Carlos Ari. A reforma do RH do Governo Federal. Oliver Wyman, 2019. Disponível em: < <https://www.oliverwyman.com/br/insights/2019/march/a-reforma-do-rh-do-governo-federal.html>>. Acesso em: 06/07/2020.

De outro lado, alguns aspectos negativos da ausência de norma regulamentadora podem ser apontados, como é o caso da existência de gratificações relacionadas ao desempenho e os bônus de eficiência, estes últimos promulgados em 2017 para as carreiras de auditor-fiscal e analista tributário da Receita Federal e auditor-fiscal do trabalho.

Segundo relatório publicado pelo Banco Mundial em 2019¹², entre 2008 e 2017, 231 das 321 carreiras possuíam algum tipo de pagamento por desempenho. Somente em dezembro de 2017, foi pago R\$ 1,4 bilhão em remunerações relacionadas a desempenho. Segundo análise do relatório, quando a carreira prevê a remuneração baseada no desempenho, quase todos os servidores a recebem.

Além disso, os pagamentos por desempenho também são compartilhados com aposentados e com pensionistas: em 2017, 65% recebeu gratificações relacionadas ao desempenho. Em dezembro daquele ano, foram pagos R\$685,5 milhões em rubricas relacionadas ao desempenho de inativos.

A prática de remuneração existente hoje para gratificar servidores pelo desempenho revela uma estrutura na qual todos os servidores a recebem, descaracterizando de plano o seu objetivo inicial.

Em relação aos bônus de desempenho para auditores fiscais e analistas tributários, a medida foi instituída pela Lei 13.464/17, resultado de Medida Provisória editada pelo Governo Temer em dezembro de 2016. O bônus previsto é pago aos auditores de acordo com o valor das multas que são aplicadas aos contribuintes em autuações fiscais. A medida foi contestada algumas vezes na via judicial – segundo especialistas em tributação, o bônus cria um incentivo para que os auditores apliquem mais multas e as qualifiquem durante as autuações.

De fato, tanto as gratificações relacionadas ao desempenho, quanto os bônus de desempenho previstos para as carreiras de auditores fiscais, apontam para uma política remuneratória falha e ineficaz, que contribui para os altos gastos públicos com remuneração de servidores públicos, sem gerar benefícios diretos para a qualidade do serviço.

¹² BANCO MUNDIAL. Gestão de pessoas e folha de pagamentos no setor público brasileiro: O que os dados dizem? 2019. Disponível em: <<http://documents1.worldbank.org/curated/en/449951570645821631/pdf/Gest%c3%a3o-de-Pessoas-e-Folha-de-Pagamentos-no-Setor-P%c3%bablico-Brasileiro-o-Que-Os-Dados-Dizem.pdf>>. Acesso em: 06/07/2020.

Nesse sentido, conclui-se que um dos principais pontos a serem abordados em uma eventual reforma do RH público é a edição de uma lei complementar que defina os critérios para uma avaliação de desempenho efetiva e as situações específicas nas quais o servidor poderá ser exonerado, a depender do resultado dessa avaliação. Importante ressaltar, tal norma deverá editar dispositivos para garantir que o procedimento seja realizado com a imparcialidade necessária, a fim de evitar exonerações com fins políticos.

A partir disso, será necessário garantir que exista uma maior interlocução entre o desempenho dos servidores e a progressão de carreira e suas remunerações. Hoje, as progressões automáticas desvinculadas do mérito contribuem para o chamado “Efeito T”, no qual há muitos servidores no último nível de carreira, deixando o serviço deficitário na ponta – o que contribui para maiores gastos públicos com a abertura de mais concursos.

Além disso, segundo argumenta o relatório do Banco Mundial já mencionado, reformas que reduzam o salário de entrada no serviço público podem oferecer incentivos ao bom desempenho. Isso porque o serviço público nacional oferece altos salários no início da carreira, limitando o espaço fiscal existente para recompensar servidores com bom desempenho ou para atrair profissionais qualificados do setor privado. Seria necessário, nesse sentido, uma estrutura salarial com salários iniciais menores, garantindo mais flexibilidade para pagar mais com base no mérito e no desempenho dos servidores de carreira.

Como se vê, a reforma da gestão de pessoas no serviço público tem diversas nuances e pode ser muito complexa. De qualquer forma, ela é necessária para garantir a melhoria dos serviços finais oferecidos à sociedade, principalmente em áreas como saúde e educação. A estrutura da máquina estatal que existe hoje é ineficiente, já que não provê serviços básicos de qualidade, contribuindo para a desigualdade latente na prestação de serviços à sociedade brasileira.

3.3. Contratação Temporária na Administração Pública - de onde viemos e para onde podemos ir?

Para que a máquina pública possa entregar seus serviços é preciso que contrate pessoas capazes de executar as atividades designadas e cumprir, com isso, a função pública. A qualificação doutrinária que o Direito Administrativo deu para esse conjunto de pessoas que cumprem com a função pública, independentemente do vínculo que elas possuam com o Estado, foi **agentes públicos**.

Agentes públicos podem ser: (i) agentes políticos - que seriam aqueles que exercem funções típicas de governo, podendo alcançar tais cargos por meio de eleição ou nomeação; (ii) servidores públicos - que seriam *as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos* (DI PIETRO, 2019)¹³; (iii) militares - que seriam os servidores das Forças Armadas, incluindo Marinha, Aeronáutica e Exército, além das Polícias Militares e do Corpo de Bombeiros; e, por fim, (iv) os particulares em colaboração com o Poder Público - que são pessoas que prestam serviços ao Estado sem possuir vínculo empregatício com o mesmo.

O guarda-chuva dos servidores públicos é o mais abrangente e o mais numeroso em termos de agentes, sendo integrado por servidores estatutários, empregados públicos e servidores temporários. Os primeiros estão submetidos ao regime estatutário, de forma que as regras vinculativas são estabelecidas em lei, sendo portanto cogentes e não negociáveis entre o servidor e o Estado. Já os empregados públicos são contratados pela Administração Pública, seguindo o regime celetista. Restam, assim, os servidores temporários, objeto de estudo do presente trabalho e figura jurídica considerada nebulosa para o Direito Público.

Os servidores temporários são contratados pela Administração Pública por meio de vínculo jurídico especial, a ser estabelecido por cada ente federativo, a fim de atender a necessidade de execução de serviço técnico especializado ou para preencher o quadro de servidores por um período.

A contratação temporária ou por tempo determinado foi prevista pela primeira vez na Constituição de 1967 através da Emenda Constitucional nº1/69¹⁴. O mesmo vínculo foi posteriormente firmado na Constituição de 1988, em seu art. 37, IX, informando que *lei*

¹³ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 33ª Edição, Editora Forense, 2019, pág. 682, item 13.2.2.

¹⁴ Art. 106. O regime jurídico dos servidores admitidos em serviços de caráter temporário ou contratados para funções de natureza técnica especializada será estabelecido em lei especial.

estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público.

A legislação sobre a qual o artigo faz referência é a Lei nº 8.745/93, que disciplina os termos que esse modelo de contratação receberá em âmbito federal. A lei, em seu art. 2º define um rol taxativo de hipóteses que se enquadram no “excepcional interesse público” estabelecido pela Constituição, podendo ser divididos em três “grandes áreas: (i) emergências; (ii) educação/pesquisa e (iii) saúde.

Natureza da atividade	Hipóteses correspondentes
Emergências	(i) assistência a situações de calamidade pública; (ii) combate à emergências ambientais decretadas pelo Ministério do Meio Ambiente
Educação/Pesquisa	(i) admissão de professor substituto e professor visitante; (ii) realização de recenseamentos e outras pesquisas de natureza estatística efetuadas pelo IBGE; (iii) admissão de professor e pesquisador visitante estrangeiro; (iv) substituição de professor efetivo em decorrência de licença; contratação de professor/pesquisador para projetos de tempo determinado; (v) contratação de professores para expansões universitárias; (vi) admissão de profissional técnico para atendimento de pessoa com deficiência em universidades.
Saúde	(i) assistência a emergências em saúde pública; (ii) admissão de professor para suprir demandas excepcionais decorrentes de programas e projetos de aperfeiçoamento de médicos na área de Atenção Básica em saúde em regiões prioritárias para o Sistema Único de Saúde (SUS).

Classificação criada pelos pesquisadores.

O caráter emergencial dessa modalidade de contratação permite que esta prescindida da realização de concurso público (art. 3º, *caput*) e, em casos de calamidade pública e emergência de saúde ou ambiental, dispensa a necessidade de processo seletivo, ou seja, é possível a realização de recrutamento direto.

Também há previsão expressa dos prazos para a duração desse vínculo, podendo variar de 6 meses a 4 anos, dependendo das matérias taxativamente estabelecidas, conforme ilustrado na tabela a seguir:

Prazo (art. 4º da Lei nº 8.745/93)	Hipótese de Contratação (art. 2º da Lei nº 8.745/93)
6 meses ¹⁵	incisos I, II, e IX
1 ano ¹⁶	incisos III; IV; VI, “d”; VI, “f” e X
2 anos ¹⁷	incisos VI, “b” e VI, “m”
3 anos ¹⁸	incisos VI, “h”; VI, “i”; VII; VIII e XI

¹⁵ Correspondem aos incisos: (i) **inciso I** - assistência a situações de calamidade pública, (ii) **inciso II** - assistência a emergências em saúde pública; e (iii) **inciso IX** - combate a emergências ambientais, na hipótese de declaração, pelo Ministro de Estado do Meio Ambiente, da existência de emergência ambiental na região específica.

¹⁶ Correspondem aos incisos: (i) **inciso III** - realização de recenseamentos e outras pesquisas de natureza estatística efetuadas pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE; (ii) **inciso IV** - admissão de professor substituto e professor visitante; (iii) **inciso VI, “d”** - atividades finalísticas do Hospital das Forças Armadas; (iv) **inciso VI, “f”** - atividades de vigilância e inspeção, relacionadas à defesa agropecuária, no âmbito do Ministério da Agricultura e do Abastecimento, para atendimento de situações emergenciais ligadas ao comércio internacional de produtos de origem animal ou vegetal ou de iminente risco à saúde animal, vegetal ou humana; e (v) **inciso X** - admissão de professor para suprir demandas decorrentes da expansão das instituições federais de ensino, respeitados os limites e as condições fixados em ato conjunto dos Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

¹⁷ Correspondem aos incisos: (i) **inciso VI, “b”** - atividades de identificação e demarcação territorial; e (ii) **inciso VI, “m”** - atividades de assistência à saúde para comunidades indígenas

¹⁸ Correspondem aos incisos: (i) **inciso VI, “h”** - técnicas especializadas, no âmbito de projetos de cooperação com prazo determinado, implementados mediante acordos internacionais, desde que haja, em seu desempenho, subordinação do contratado ao órgão ou entidade pública; (ii) **inciso VI, “i”** - técnicas especializadas necessárias à implantação de órgãos ou entidades ou de novas atribuições definidas para organizações existentes ou as decorrentes de aumento transitório no volume de trabalho que não possam ser atendidas mediante a aplicação do [art. 74 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990](#); (iii) **inciso VII** - admissão de professor, pesquisador e tecnólogo substitutos para suprir a falta de professor, pesquisador ou tecnólogo ocupante de cargo efetivo, decorrente de licença para exercer atividade empresarial relativa à inovação; (iv) **inciso VIII** - admissão de pesquisador, de técnico com formação em área tecnológica de nível intermediário ou de tecnólogo, nacionais ou estrangeiros, para projeto de pesquisa com prazo determinado, em instituição destinada à pesquisa, ao desenvolvimento e à inovação; e (v) **inciso XI** - admissão de professor para suprir demandas excepcionais decorrentes de programas e projetos de aperfeiçoamento de médicos na área de Atenção Básica em saúde em regiões prioritárias para o Sistema Único de Saúde (SUS), mediante integração ensino-serviço, respeitados os

O modelo de contratação delineado pela Lei nº 8.745/93 tem sido um dos temas mais debatidos diante de uma possível Reforma Administrativa, existindo uma corrente argumentativa no sentido de ampliar sua abrangência, que como demonstrado, é taxativa.

Os argumentos que sustentam a necessidade dessa ampliação seriam atuariais e de flexibilidade de gestão. Atuariais pois, para algumas carreiras, como é o caso do magistério, há uma previsão de que o número de professores efetivos exceda a população de estudantes ativos daqui alguns anos, ou seja: a curva demográfica resultará na ociosidade de parcela do quadro de servidores. Além do número de professores e de alunos entrar em conflito, há outra preocupação: que o cálculo previdenciário não se equilibre.

Já ao que tange a flexibilidade de gestão, o fundamento seria o de que as carreiras estão sofrendo mudanças diante das novas tecnologias, o que muitas vezes demanda a contratação por projeto, mas não necessariamente servidores que venham a integrar o quadro de forma permanente.

Por outro lado, há dúvidas sobre se o modelo não contribuirá com a precarização dos direitos desses servidores, uma vez que não possuem um vínculo definitivo, como é o caso dos estatutários, mas também não são considerados empregados públicos, como é o caso dos celetistas. Os servidores temporários possuem com a Administração Pública um vínculo “especial”, que será delineado por lei específica de cada ente federativo e aí reside uma das maiores controvérsias sobre a matéria: a heterogeneidade dessas normas.

Em 2 de março deste ano, o Governo Federal apresentou uma medida provisória que ampliava as hipóteses de cabimento da contratação por tempo determinado da Lei nº 8.745/93.

limites e as condições fixados em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, da Saúde e da Educação.

¹⁹ Correspondem aos incisos: (i) **inciso V** - admissão de professor e pesquisador visitante estrangeiro; (ii) **inciso VI, “a”** - atividades especiais nas organizações das Forças Armadas para atender à área industrial ou a encargos temporários de obras e serviços de engenharia; (iii) **inciso VI, “g”** - atividades desenvolvidas no âmbito dos projetos do Sistema de Vigilância da Amazônia - SIVAM e do Sistema de Proteção da Amazônia - SIPAM; (iv) **inciso VI, “i”** - atividades técnicas especializadas necessárias à implantação de órgãos ou entidades ou de novas atribuições definidas para organizações existentes ou as decorrentes de aumento transitório no volume de trabalho que não possam ser atendidas mediante a aplicação do [art. 74 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990](#); (v) **inciso VI, “j”** - atividades técnicas especializadas de tecnologia da informação, de comunicação e de revisão de processos de trabalho, não alcançadas pela alínea *i* e que não se caracterizem como atividades permanentes do órgão ou entidade; e (vi) **inciso VI, “n”** - atividades com o objetivo de atender a encargos temporários de obras e serviços de engenharia destinados à construção, à reforma, à ampliação e ao aprimoramento de estabelecimentos penais.

A urgência da MP, requisito para sua vigência, foi a sobrecarga de processos referentes a benefícios previdenciários e assistenciais no INSS, não tendo o órgão quadro de servidores suficiente para cumprir com a demanda.

No entanto, na prática, a medida provisória foi além dos casos de contratação do INSS, o que foi interpretado pelo setor político como uma sinalização à Reforma Administrativa, que permanece sem apresentação de texto.

A Medida Provisória nº 922/2020 perdeu sua vigência no dia 30 de junho sem ter sido colocada em pauta para votação, porém, suas 186 emendas indicam a relevância que o tema tem para o quadro do funcionalismo público e para o debate político.

Uma das principais alterações feitas pela medida provisória foi a retirada de palavras do art. 2º, inciso VI da Lei nº 8.745/93 para a substituição de termos mais genéricos e, conseqüentemente, mais amplos à interpretação. Em alguns casos, não houve substituição, apenas foram retiradas denominações específicas. Exemplos:

Texto Original da Lei nº 8.745/93	Redação MP nº 922/2020
<p>Art. 2º Considera-se necessidade temporária de excepcional interesse público:</p> <p>VI - atividades:</p> <p>h) <u>técnicas especializadas</u>, no âmbito de projetos de cooperação com prazo determinado, implementados mediante acordos internacionais, desde que haja, em seu desempenho, subordinação do contratado ao órgão ou entidade pública;</p>	<p>Art. 2º Considera-se necessidade temporária de excepcional interesse público:</p> <p>VI - atividades:</p> <p>h) no âmbito de projetos de cooperação com prazo determinado, implementados por meio de acordos internacionais, desde que haja, em seu desempenho, subordinação do contratado ao órgão ou à entidade pública;</p>
<p>Art. 3º O recrutamento do pessoal a ser contratado, nos termos desta Lei, será feito mediante processo seletivo simplificado <u>sujeito a ampla divulgação, inclusive através do Diário Oficial da União,</u> prescindindo de concurso público.</p>	<p>Art. 3º O recrutamento do pessoal a ser contratado nos termos do disposto nesta Lei será feito por meio de processo seletivo simplificado, <u>na forma estabelecida em edital,</u> e prescindirá de concurso público.</p>

Como dito, a maioria das alterações foram de ampliação do rol de cabimento do modelo de contratação por tempo determinado. No entanto, outras mudanças chamam a atenção, por

tratarem de questões mais gerais ao vínculo temporário, como o recrutamento, que já podia ser feito por “processo seletivo simplificado” (art. 3º), mas que modificou a publicidade dessa contratação, que não precisaria ser publicada no Diário Oficial, como era previsto anteriormente.

Além disso, o acréscimo do artigo (art. 3-A) que possibilita a contratação de servidores públicos aposentados também merece menção. Conforme o disposto no parágrafo terceiro, os contratados aposentados poderiam desempenhar atividades (i) específicas, quando exigissem formação especializada, inerentes às atribuições que o aposentado exercia à época em que era titular de cargo efetivo; ou (ii) gerais, quando passíveis de serem exercidas por servidor titular de cargo efetivo de qualquer carreira ou cargo.

Dado a existência de requisitos objetivos para a contratação, essa poderia ser feita por edital de chamamento público e os salários poderiam seguir critérios de produtividade ou de jornada de trabalho, o que foi uma inovação ao texto original da Lei nº 8.745/93.

Apesar da Medida Provisória ter tido sua vigência expirada, algumas emendas a ela sugeridas merecem destaque, sobretudo porque o tema tem se mostrado de interesse dos gestores públicos e há a perspectiva de que a Reforma Administrativa se concretize. Assim, boas ideias podem ser aproveitadas para futuro texto normativo. São exemplos:

- **experimentalismo jurídico responsável** (Emenda nº 186) - prevê o acréscimo dos princípios administrativos do art. 37 da Constituição Federal como norteamento da interpretação jurídica, sobretudo para evidenciar o papel das instituições de controle, garantindo o “bom uso do instrumento”²⁰. Nesta mesma seara, a ampliação do uso das contratações temporárias poderá servir para experimentalismo jurídico, e para que o mesmo seja realizado de forma responsável, a interpretação jurídica adequada permitirá a “inovação permanente e incorporação da aprendizagem, sem o risco de perenização irracional da medida”.

²⁰ BRASIL. **Emenda nº 186 a Medida Provisória nº 922, de 28 de fevereiro de 2020**. Altera a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei no 10.820, de 17 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento, a Lei no 13.334, de 13 de setembro de 2016, que cria o Programa de Parcerias de Investimentos - PPI, e a Lei no 13.844, de 18 de junho de 2019, que estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2020. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8073924&disposition=inline>. Acesso em: 04 jul. 2020.

- **ampliação dos efeitos da lei, no que couber, a Estados, Municípios e Distrito Federal** (Emenda nº 179)²¹ - a Lei nº 7.845/93 possui incidência em âmbito federal, mas regras gerais serão seguidas pelos demais entes federativos, sendo importante que essas diretrizes sejam estabelecidas.
- **estabelecimento de regras para a contratação** (Emenda nº 184)²² - ainda que a ideia seja a de dar flexibilidade às contratações, existem limites que devem ser respeitados e que, se normatizados, dão mais segurança jurídica ao processo.
- **tempo de vigência** (Emenda nº 182)²³ - caso seja apresentada nova medida provisória, é interessante que a lei tenha um prazo de validade. Isso porque alterações normativas não substituirão uma necessária Reforma Administrativa, que abranja a estrutura do RH público.

²¹ BRASIL. **Emenda nº 179 a Medida Provisória nº 922, de 28 de fevereiro de 2020**. Altera a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei no 10.820, de 17 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento, a Lei no 13.334, de 13 de setembro de 2016, que cria o Programa de Parcerias de Investimentos - PPI, e a Lei no 13.844, de 18 de junho de 2019, que estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2020. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8073903&disposition=inline>. Acesso em: 04 jul. 2020.

²² BRASIL. **Emenda nº 184 a Medida Provisória nº 922, de 28 de fevereiro de 2020**. Altera a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei no 10.820, de 17 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento, a Lei no 13.334, de 13 de setembro de 2016, que cria o Programa de Parcerias de Investimentos - PPI, e a Lei no 13.844, de 18 de junho de 2019, que estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2020. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8073918&disposition=inline>. Acesso em: 04 jul. 2020.

²³ BRASIL. **Emenda nº 182 a Medida Provisória nº 922, de 28 de fevereiro de 2020**. Altera a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei no 10.820, de 17 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento, a Lei no 13.334, de 13 de setembro de 2016, que cria o Programa de Parcerias de Investimentos - PPI, e a Lei no 13.844, de 18 de junho de 2019, que estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2020. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8073912&disposition=inline>. Acesso em: 04 jul. 2020.

- **direitos e deveres** (Emenda nº 173)²⁴ - servidores temporários não são servidores estatutários, sendo necessário estabelecer os limites e a responsabilidade por detrás de sua atuação, inclusive através de avaliações de desempenho.
- **recrutamento** (Emenda nº172)²⁵ - não há na medida provisória qualquer direcionamento sobre como poderá ser feito o processo seletivo, sendo necessário haver tal especificação para evitar que o recrutamento seja meramente formal, mas sim, que avalie os candidatos por critérios objetivos. Além disso, é possível prever formas modernas de recrutamento, que levem em consideração capacitação por competências.

Assim, apesar da Medida Provisória nº 922/2020 não ter conquistado a efetivação de suas alterações, representou uma importante espaço de discussão das contratações por tempo determinado, amadurecendo o debate para futuras legislações.

Como já citado, cada estado da federação possui sua própria lei sobre contratação por tempo determinado. A Lei Complementar nº 1.093/2009, do Estado de São Paulo, teve a constitucionalidade do seu artigo 1º questionada pelo Procurador Geral de Justiça do Estado, sob o fundamento de que a norma conflitaria com os arts. 111, 115, II e X da Constituição Estadual.

O Órgão Especial do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo - TJSP acolheu o pedido de inconstitucionalidade, considerando que a norma atacada apresentava hipóteses excessivamente abertas, que não evidenciaram a excepcionalidade do uso desse modelo de contratação. A decisão teve efeito *ex nunc*, ou seja, incidiria sobre as contratações e eventuais

²⁴ BRASIL. **Emenda nº 173 a Medida Provisória nº 922, de 28 de fevereiro de 2020**. Altera a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei no 10.820, de 17 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento, a Lei no 13.334, de 13 de setembro de 2016, que cria o Programa de Parcerias de Investimentos - PPI, e a Lei no 13.844, de 18 de junho de 2019, que estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2020. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8073883&disposition=inline>. Acesso em: 04 jul. 2020.

²⁵ BRASIL. **Emenda nº 172 a Medida Provisória nº 922, de 28 de fevereiro de 2020**. Altera a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei no 10.820, de 17 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento, a Lei no 13.334, de 13 de setembro de 2016, que cria o Programa de Parcerias de Investimentos - PPI, e a Lei no 13.844, de 18 de junho de 2019, que estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2020. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8073880&disposition=inline>. Acesso em: 04 jul. 2020.

prorrogações a partir daquele momento, sendo dado o prazo de 120 dias para que o Governo do Estado de São Paulo reorganizasse sua gestão e planejamento de pessoal.

Aproximadamente quatro meses após a decisão do TJSP, próximo da data de expiração do prazo de 120 dias, o Presidente do Supremo Tribunal Federal, Dias Toffoli, suspendeu seus efeitos, sob o entendimento de que a declaração de inconstitucionalidade da norma fomentaria insegurança jurídica, desestruturando o planejamento da gestão pública e comprometendo o ano letivo de milhares de alunos da rede pública, uma vez que esse modelo de contratação atende, precipuamente, dois serviços básicos: educação e saúde.

O caso é interessante para a discussão dos servidores temporários justamente porque evidencia a relevância que o modelo de contratação tem na gestão pública, sobretudo, na prestação de serviços sensíveis. Além disso, evidencia que a interpretação jurídica dada ao tema não é pacificada. A falta de clareza sobre quando é cabível a contratação temporária faz com que exista uma grande insegurança jurídica sobre o tema, seja no controle jurisdicional ou externo.

O resultado é justamente o ilustrado pelo caso da lei paulistana: efeitos concretos para quem recebe o serviço na ponta. O emaranhado de normas e interpretações que cercam as contratações por tempo determinado acabam por afetar as gestões públicas, que podem, ao efeito de uma decisão, precisar reestruturar todo o quadro de professores.

Sob esse aspecto vale ressaltar que o Ministro Dias Toffoli não analisou a procedência ou improcedência da inconstitucionalidade afirmada pelo TJSP, tão apenas suspendeu seus efeitos por reconhecer que o caso concreto poderia colapsar o sistema de ensino público do Estado de São Paulo.

Diante da trajetória aqui lembrada, fica evidenciado que as contratações temporárias alcançaram um espaço dentro da Administração Pública maior do que o originalmente previsto. Não há evidências empíricas que indiquem a razão, mas o histórico indica que é necessário clarear o entorno desse vínculo público através de pesquisas e dados empíricos; seja através do mapeamento de decisões, buscando a interpretação jurídica; seja através do mapeamento legislativo, buscando uma homogeneidade da matéria. Uma conclusão é possível: o Direito Público terá de assumir parcela da responsabilidade no atual conflito estabelecido no uso das contratações por tempo determinado.

3.4. Escola de Governo: previsão Constitucional, experiências concretas e contato *in loco* com a Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP/BSB).

As escolas de governo são instituições cuja finalidade é formar, aperfeiçoar e capacitar os servidores públicos para o desempenho de suas funções. Para mais, são núcleos aptos a diagnosticar as necessidades dos órgãos e entidades da Administração Pública no que concerne à capacitação dos servidores públicos. Cita-se:

Escolas de governo têm a responsabilidade de estimular, permanentemente, a disseminação do conhecimento em gestão pública, bem como o desenvolvimento de competências profissionais dos que compõem o Estado (Ferrarezi e Tomacheski, 2010). Esse tipo de instituição tem sua origem marcada pelo propósito de formar as futuras elites burocráticas da administração pública, mas encontra como desafio mais recente a capacitação dos quadros de pessoal existentes, assim como a contribuição na formação de novos profissionais engajados no amplo processo de inovação e mudança de todo o serviço público (Bittencourt e Zouain, 2010)²⁶.

A Constituição Federal de 1988, impõe à União, aos Estados e ao Distrito Federal o dever de manter essas escolas, estabelecendo que a participação dos servidores públicos nos cursos ofertados serão um dos requisitos para a promoção na carreira, *in verbis*:

Art. 39, § 2º. A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (grifos nossos).

Insta salientar que essa iniciativa foi estabelecida pela Emenda Constitucional n. 19 de 1998, responsável por reformas na administração pública com o intuito de torná-la mais eficiente. Na exposição de motivos para a promulgação desta Emenda Constitucional, nota-se que já àquela época havia a percepção de que os resultados almejados na seara pública passam principalmente pelos recursos humanos, sendo importante "*propiciar condições à introdução de novas formas de gestão que valorizem a sua profissionalização*"²⁷.

Nessa esteira, cabe destacar a ressalva feita pelo INEP no que concerne à terminologia adotada, para o Instituto, a imprecisão semântica que recai sobre a expressão "escolas de governo" possibilita que diversos modelos institucionais desempenhem essa função. Assim, conforme lista, as escolas de governo podem ser (i) escolas com vínculos governamentais diretos, nas diferentes esferas de governo, voltadas ao desenvolvimento de servidores públicos;

²⁶ AIRES, Renan Felinto de Farias et al. Escolas de governo: o panorama brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 1007 a 1027, jul. 2014. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/30908>>. Acesso em: 07 Jul. 2020.

²⁷ Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-exposicaoemotivos-148914-pl.html>

(ii) departamentos, unidades da administração direta, com função de desenvolvimento de pessoas; (iii) unidades/áreas de universidades que produzem cursos de extensão ou pós-graduação *lato sensu* concentrados na área de gestão pública e temas correlatos; e (iv) organizações não-governamentais com foco na formação de pessoas capazes de pensar e de interferir direta ou indiretamente no espaço do governo²⁸.

No entanto, sobre essa gama de possibilidades não há de se vislumbrar direta e necessariamente óbice à implementação e bom funcionamento das escolas de governo, isso porque não se tratam de *mastodontes burocráticos*, ao contrário, há um objetivo preciso sobre a função dessas escolas para a formação e capacitação dos servidores públicos. Assim, a despeito da arquitetura institucional deve-se atender às finalidades indicadas pela Constituição Federal.

Feita essas considerações, há experiências concretas que merecem destaque, quais sejam, a Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (Fundação João Pinheiro) e o Instituto Legislativo Brasileiro - ILB (Escola de Governo do Senado Federal). Em ambas há constantes propostas de especialização, extensão e de desenvolvimento de competências com ênfase na gestão de recursos humanos.

O Instituto Legislativo Brasileiro é um órgão do Senado Federal que a partir de 2013 passou a ser considerado como escola de governo, haja vista sua finalidade de formar e capacitar os servidores públicos do Poder Legislativo. Nele, há em execução a política de capacitação do Senado Federal que desenvolve cursos certificados, como o de gestão estratégica e excelência no atendimento, assim como disponibiliza uma plataforma digital aos servidores com aulas sobre a estrutura, funcionamento e matérias que chegam ao Legislativo.

Ademais, o ILB conta com o Programa de Modernização do Poder Legislativo (Interlegis) que visa fortalecer o Poder Legislativo por meio do estímulo à modernização e à integração das casas legislativas, inclusive, com ações de capacitação para os servidores do Senado.

A Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, por sua vez, é uma instituição de ensino e pesquisa vinculada ao governo do estado de Minas Gerais por meio da Secretaria

²⁸ Disponível em:

http://download.inep.gov.br/educacao_superior/escolas_de_governo/2016/documento_orientador/documento_orientador_EGOV.pdf

de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). A instituição promove pesquisas acuradas sobre a realidade econômica e social do estado e elabora projetos e estratégias de desenvolvimento setorial e regional. Além disso, no que concerne à escola de governo, há o Programa de Formação em Gestão de Pessoas cujo objetivo é qualificar os gestores públicos para uma gestão de recursos humanos de alto desempenho. Para isso, o programa discute a gestão de pessoas na administração e propõe aos gestores que desenvolvam Planos de Ação condizentes com a realidade dos estados da federação e que possam ter um impacto positivo.

Ainda, a fundação tem o cuidado de avaliar o trabalho dos participantes e de mensurar o desenvolvimento de competências e visão estratégica, iniciativa esta com a potência de engendrar uma cultura de avaliação de impacto e resultados. Outro aspecto interessante é o destaque que a escola confere à sua premissa, a saber, *o desenvolvimento de uma rede conectada e articulada de profissionais que atuam na gestão de pessoas do setor público, permitindo o fortalecimento e a modernização da área em cada estado do Brasil*²⁹. Destarte, realiza acordos de cooperação técnica e acordos bilaterais para intercambiar professores, técnicos e pesquisadores com a finalidade de produzir uma formação lapidar e condizente com os desafios dos servidores públicos.

Por fim, quanto à Fundação Escola Nacional de Administração Pública, ela difunde e fomenta a temática de governo, quer seja oferecendo especializações, cursos e eventos, quer seja estabelecendo parcerias com instituições, organismos internacionais e embaixadas, com o fito de incentivar o servidor público a buscar o desenvolvimento de suas competências e converter o seu trabalho em resultados benéficos e eficientes à população.

Não apenas, desde 2019, a ENAP integra em sua estrutura a antiga Escola de Administração Fazendária - ESAF, responsável pela organização de concursos públicos, treinamento e capacitação dos servidores públicos dos órgãos do Ministério da Fazenda e de órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que atuam na área de finanças públicas, assim, atualmente, cabe à ENAP a execução dessas atividades.

Outrossim, a relevância dessa escola de governo não se restringe à formação e capacitação dos servidores públicos, visto que desempenha papel essencial no planejamento, orientação e execução de processos de recrutamento e de seleção de pessoal para ocupar cargos e funções na administração pública federal. Isto é, a ENAP atua como "mediadora" estratégica

²⁹ Disponível em: <http://novosite.fjp.mg.gov.br/programa-de-formacao-em-gestao-de-pessoas/>

entre as necessidades da Administração Pública e os servidores mais capacitados para desempenhar com excelência determinado cargo ou função.

Nesse esteio, a ENAP conta com um setor específico para recrutamento, seleção e certificação por competências que assessora o governo na designação de profissionais para ocupar, por exemplo, cargos de livre provimento; para tanto, vem desenvolvendo métodos que possam adequar o perfil do candidato ao cargo ofertado pela Administração. Tal mapeamento, por seu turno, não se esgota no momento da seleção, isso porque a ENAP tem em vista a consolidação de um banco de dados com perfis pré-mapeados que torne cada vez mais ágil o processo de seleção.

Aqui, a experiência *in loco* foi profícua, tendo proporcionado uma maior compreensão do trabalho desenvolvido por esse setor e dos objetivos almejados. Menciona-se comentário feito pela coordenadora da área, Bruna Éboli, *"dentro do processo seletivo nós mapeamos o perfil, assim, entendemos no detalhe quais são as atribuições e competências necessárias, desse modo, todos os processos seletivos são avaliados com base em competências comportamentais, sendo necessário rodar uma nova avaliação. Porém, se nós conseguíssemos ter um banco de dados de pessoas pré-mapeadas e certificadas naquelas avaliações não precisaríamos rodar um processo inteiro para disponibilizar a um órgão pessoas com as competências que ele requer"*.

Posto isso, no contexto das escolas de governo, há outra faceta com o potencial de provocar mudanças na cultura da Administração Pública nacional, qual seja, a de estabelecer redes entre os gestores públicos, órgãos, secretarias, centros de pesquisas voltados à gestão dos recursos humanos e, principalmente, com o terceiro setor. Na prática, essas parcerias conectam profissionais engajados e fomentam a troca de experiências entre os entes da federação, viabilizando, inclusive, ações em conjunto para o desenvolvimento dessa área.

A Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (Fundação João Pinheiro), por exemplo, em seu programa de gestão de pessoas conta com a participação de gestores do Ceará, como a Silvana Dourado, coordenadora da área de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria do Planejamento e Gestão - Seplag; de Goiás, como a Gilsa Costa, Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Administração do Estado de Goiás; entre outros. Já a ENAP, mantém um programa denominado ENAP em Rede que tem justamente o objetivo de afetar, por meio de cursos, os servidores públicos lotados fora de Brasília, para isso conta com instituições parceiras. Ou seja, um trabalho de articulação

hercúleo com a finalidade de explorar ao máximo a capacidade das escolas de governo e, com isso, tornar a Administração pública mais eficiente.

Destarte, uma vez estabelecida essas experiências e boas práticas de capacitação e articulação entre as escolas de governo, também é importante destacar que algumas regiões do Brasil carecem de estruturas para desempenhar essa função, como indica pesquisa desenvolvida nas Universidades Federais do Rio Grande do Norte e da Paraíba³⁰. Apesar das disparidades regionais, as escolas de governo são alavancas essenciais para a estruturação de uma gestão dos recursos humanos estratégica e eficiente.

À vista do exposto, cogitar reformas estruturais no Estado que visem ao aumento da produtividade dos servidores públicos, à qualidade dos serviços prestados para a população e à criação de políticas públicas relevantes passa, inevitavelmente, pela valorização e qualificação dos servidores, sendo central, portanto, a atuação das escolas de governo.

³⁰ AIRES, Renan Felinto de Farias et al. Escolas de governo: o panorama brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 1007 a 1027, jul. 2014. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/30908>>. Acesso em: 07 Jul. 2020.



Entrevistas



4. Entrevistas

4.1. Entrevista com Bruna Éboli (ENAP)

Bruna Éboli Machado: Formou-se em Administração em Marketing pela ESPM, e em Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva pela PUCRS. Foi diretora do Programa Líderes de Gestão Pública, pelo Vetor Brasil e, hoje, é Coordenadora-geral de recrutamento, seleção, formação e certificação de competências na Escola Nacional de Administração Pública.

A Escola Nacional de Administração Pública, conforme consta em seu Estatuto, tem como função auxiliar o Governo Federal e seus órgãos no recrutamento e formação de servidores públicos a partir de um olhar estratégico. Não apenas, a Escola tem como objetivo transformar a cultura e o modelo mental dos agentes públicos de modo que a Administração Pública seja capaz de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade.

À vista disso, a Bruna Éboli nos apresentou a iniciativa que a área dela tem adotado, a saber, alteração no modelo de processo seletivo para cargos de livre provimento em órgãos públicos. Para ela, é fundamental iniciar um processo de seleção tendo em vista posições de liderança que serão essenciais no futuro, assim, faz-se mister determinar quais competências o servidor precisa desenvolver a fim de impactar positivamente os resultados do serviço entregue à população.

A iniciativa da ENAP, portanto, se apresenta de duas maneiras, quais sejam, a implementação de certificação por competência e a seleção via avaliação técnico-comportamental. Na certificação por competência, a lógica é mapear o perfil e certificar servidores de carreira que possam ser apresentados em um Banco de Dados que ficará à disposição do Governo Federal. Ainda, a ENAP acredita que esse método é interessante para os servidores na medida em que conseguem ser reconhecidos pelas habilidades que já possuem ao mesmo passo que podem vislumbrar a possibilidade de assumir novos desafios dentro da Administração Pública.

Uma vez mapeado os perfis dos candidatos, a ideia é submetê-los à avaliação técnico-comportamental para concluir se além dos conhecimentos técnicos requeridos pela função, o candidato consegue articular, comunicar e, de fato, liderar determinado setor.

Frente a esse novo método, a Bruna apontou como sendo a maior dificuldade a mentalidade de concurso público que permeia a maioria dos funcionários da equipe dela – e do setor público em geral. Há um certo vício burocrático que não dá conta da realidade e das especificidades da Administração Pública; nesse sentido, o atual esforço também consiste em demonstrar que uma seleção eficiente deve focar em atrair as pessoas mais qualificadas e não em estruturar um processo inflexível, moroso e *pro forma*.

Outrossim, a Bruna enfatizou que a maioria dos candidatos já integram o funcionalismo público, o que quebra com o paradigma e o receio que existe de que esses processos serviriam para atrair pessoas da iniciativa privada. Por óbvio, é possível ter uma absorção dessas pessoas, mas não é o que se observa com mais frequência, isso porque a Administração Pública é complexa e exige experiência prévia, principalmente para cargos de liderança. Ainda, é interessante o potencial que essa seleção estratégica tem para alterar a própria percepção que a sociedade pode ter sobre os servidores públicos, isto é, há muito servidor competente e apto a tornar a Administração mais eficiente.

Por fim, no que diz respeito à Reforma Administrativa, a Bruna indicou ser importante repensar a entrada no serviço público como um todo, ou seja, desde o estágio probatório até a mobilidade do servidor. Essa mudança, para ela, poderia alavancar o próprio processo seletivo de modo que não ficasse adstrito à prova técnica, mas que considerasse a função, os objetivos, o comportamento e as habilidades necessárias para gerar o melhor resultados possível.

4.2. Entrevista com Servidores da ANESP (Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental)

Pedro Pontual: Formado em Engenharia Elétrica pela UnB, mestre em Políticas Públicas pela Indiana University e em Administração Pública pela Harvard Kennedy School. Ingressou na carreira em 2006, tendo atuado na Secretaria Especial dos Direitos Humanos, na Comissão Nacional da Verdade, na Enap, no Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, e na Subchefia de Articulação e Monitoramento da Casa Civil, onde monitorou os preparativos para as Olimpíadas Rio 2016. Atualmente está no Ministério da Economia na área de gestão da informação.

Leonardo Prudente: Internacionalista, especialista em Desenvolvimento Humano e mestre em Administração. Entrou na carreira em 2009 e, desde então, atuou nos Ministérios do Desenvolvimento Social e da Cultura, nas áreas de assistência social, gestão de projetos e cooperação internacional. Atualmente está no Ministério da Economia, na área de fomento à inovação no setor privado.

Márcia Muchagata: Formada em Engenharia Agrônoma pela USP, mestre em Agricultura, Meio Ambiente e Desenvolvimento pela University of East Anglia e Doutora em Estudos do Desenvolvimento pela mesma instituição. Como EPPGG, atuou nos Ministérios do Desenvolvimento Agrário, da Cultura, do Meio Ambiente e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Atualmente está em exercício na Fiocruz.

Lilian Rahal: Formada em Ciências Sociais e mestre em Sociologia pela Unicamp. Atua no serviço público desde 2001, tendo ingressado na carreira em 2011. Trabalhou nos Ministérios do Desenvolvimento Agrário e Desenvolvimento Social, nas áreas de desenvolvimento rural e segurança alimentar. Hoje está no Ministério da Cidadania, atuando na gestão da Secretaria Especial do Desenvolvimento Social.

A conversa na ANESP foi com servidores públicos de carreira. Nesse sentido, o teor geral da conversa foi voltado para uma visão de importância dos mecanismos de proteção do

funcionalismo público. As principais críticas foram em relação às dificuldades de promover inovações com o controle exagerado do estado e com a legislação refratária.

Um dos principais assuntos foi o formato da avaliação de desempenho, que foi criticado na forma como é feito hoje, já que ela avalia elementos pontuais (como horas de trabalho), sem analisar a performance do funcionário. Seria positivo, por exemplo, se existisse uma implantação de metas a serem cumpridas pelo servidor e pela gestão, apesar de ser um desafio escolher metas que possam servir para todos os servidores, já que o excesso de detalhamento pode levar a um modelo inviável. Além disso, Lilian também disse que é importante que, em uma avaliação de desempenho, as entregas do servidor estejam claras – no modelo atual, é comum que o servidor não tenha clareza de quais entregas ele precisa fazer.

Um modelo citado como inspirador foi o Programa de Gestão por Demandas – PGD, da CGU. Nele, o servidor pactua com o chefe que poderá ser dispensado do controle de ponto caso se comprometa a entregar o trabalho em 80% do tempo calculado para aquela tarefa. Segundo eles, modelos de pactuação de resultado têm trazido resultados positivos nos locais em que foram implementados, aumentando a produtividade dos servidores de forma significativa.

O Processo Administrativo Disciplinar (PAD) foi citado como “o terror da administração pública”. É um mecanismo que preocupa o servidor, porque é por meio dele que a penalidade de demissão pode ser aplicada. Segundo Pedro, é uma forma de desincentivar a inovação, já que não existe uma política de gestão e erro na qual o profissional possa se permitir tomar certos riscos para implantar uma coisa nova. Além disso, é comum que o PAD seja utilizado como forma de perseguição política.

Nessa linha de mecanismos que impedem o gestor de agir por receio de penalizações, a atuação excessiva dos órgãos de controle – principalmente o TCU e a CGU – também apareceu na conversa. A construção da CGU ao longo dos anos foi elogiada, já que permitiu a realização de políticas públicas mais transparentes, mas foi conclusivo o fato de que esses órgãos atuam, muitas vezes, de forma excessiva, o que traz o ônus de engessamento da administração pública.

Outra coisa que traz dificuldades em inovar é a legislação refratária. Como o servidor público só pode executar o que está expressamente previsto em lei, há uma certa dificuldade

em trazer novas tecnologias para a gestão, já que a legislação muda depois da inovação. Por exemplo, existe na lei uma previsão de que determinada comunicação que você tem que fazer com o usuário deve ser por carta registrada, sendo que hoje existe email e telefone. Então, a legislação tem que ser pensada de forma a acompanhar as inovações tecnológicas que possam surgir nos próximos anos.

Também foi falado sobre como incorporar práticas da administração privada pode ser positivo ou negativo, no âmbito da administração pública. Segundo o Leonardo, é necessário ter muito claro de que há dois objetivos diferentes em vista. De um lado, o objetivo é o lucro, de outro, o objetivo é a entrega qualificada para o cidadão – e isso muda as prioridades e a forma como as coisas são encaminhadas. A conclusão foi que práticas do setor privado podem, sim, ser utilizadas na gestão pública, desde que façam sentido para aquele objetivo: o de entrega para a população.

4.3 Entrevista com Diogo Costa (ENAP)

Diogo Godinho Ramos Costa: Atual Presidente da Escola Nacional de Administração Pública, tendo ocupado o cargo de Diretor-Executivo antes da nomeação como Presidente. Diogo é Mestre em Ciência Política pela *Columbia University* (EUA) e doutorando em Economia Política no *King's College London* (Reino Unido).

Para pensar a gestão de pessoas no serviço público, Diogo trouxe à baila os modelos de Estado e os limites da democracia liberal do Ocidente em suprir as expectativas da sociedade via implementação de políticas públicas. Importa, segundo ele, indagar se a resposta aos entraves da Administração Pública irá convergir para um Estado mais centralizado ou não.

Estabelecido esses questionamentos, o diagnóstico que ele fez sobre as dinâmicas da gestão de gente é de duas ordens, prática e política. Sobre essa, o que ocorre comumente é o descompasso entre ter a solução ter o interesse em resolver os problemas, assim, não é raro um órgão ou ente público apresentar relatórios apontando a ineficiência da Administração Pública bem como os possíveis meios de dirimir esses conflitos, mas a falta de articulação e comunicação política, na prática, obstarem quaisquer mudanças.

Nesse sentido, acaba competindo aos gestores desenvolver soluções locais, em suas próprias equipes e, disso, decorre o diagnóstico de ordem prática, por exemplo, tendo em vista a impossibilidade de mexer na remuneração dos servidores, como incentivá-los? Como fomentar a cooperação interna? São pontos que o gestor precisa elaborar para ter um retorno satisfatório.

Quanto às dificuldades legislativas, o Diogo indicou que (i) há uma gama de possibilidades legais para desenvolver soluções – saber trabalhar com esse instrumento é essencial, até mesmo para sugerir alterações pontuais; e (ii) às vezes é até viável alterar a legislação, mas não desejável em termos culturais, ou seja, há resistência do meio cultural em promover medidas necessárias. Sobre isso, ele indicou alguns casos cuja dialética interminável se dá entre equidade e mérito, isso porque ao mesmo passo em que os servidores almejam o reconhecimento e a possibilidade de crescer na carreira em razão do empenho individual, há uma forte mentalidade corporativista.

Na esteira da motivação dos servidores e da articulação entre os órgãos, boas iniciativas mencionadas – que deveriam ser adotadas – são os espaços de decisões discricionárias e a de

um órgão central. Para o entrevistado, essa última seria relevante para aferir a capacidade de pactuação do órgão central com os demais órgãos a fim de alinhar orçamentos com base em indicadores de metas. Quanto à margem de discricionariedade, influiria na qualidade da capacidade de gestão se permitisse que o gestor eliminasse anualmente os servidores ineficientes – ainda que fosse uma parcela ínfima.

Ademais, quando questionado a respeito dos concursos públicos, o Diogo o percebe como um filtro, ou seja, em que pese não ser perfeito tem sua vantagem. Evidentemente, é possível aperfeiçoar as avaliações com testes melhores e condizentes com a realidade de determinada função e, ainda, pensar em bancos de questões mais sofisticados e menos “fraudáveis”. Formas mais modernas de seleção, como por meio de competências, podem ser incorporadas, mas é preciso ser muito prudente quanto a essas inovações.

Por fim, ele enfatizou que o papel de uma escola de gestores deve estar voltado ao futuro do setor público e do mapeamento de competências universais, para tanto é necessário ter uma estratégia bem definida para as competências dos servidores e a forma de geri-las com o fito de apresentar melhoras no setor público como um todo.

4.4 Entrevista com José Frederico (Movimento Acredito)

José Frederico Lyra Netto: Graduado em Engenharia Mecatrônica pela Unicamp e mestre em Políticas Públicas pela Harvard School of Government. Co-fundador do Vetor Brasil e do Movimento Acredito. Atuou na Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Social de Araguaçu/TO e na Secretaria de Educação de Goiás. Hoje, é chefe de gabinete do Senador Alessandro Vieira (Cidadania/RS).

José Frederico iniciou a conversa falando sobre a agenda do Congresso Nacional nesse momento de reformas. Segundo ele, após a aprovação da reforma da previdência, atualmente a prioridade é a reforma tributária. A reforma da gestão de pessoas não é uma pauta principal³¹, mas existem alguns parlamentares olhando para ela, já que entra no tema de eficiência estatal.

Um dos problemas da gestão de RH hoje na administração é que o setor público contribui para a desigualdade, principalmente pela existência de carreiras privilegiadas³². Na visão dele, é preciso pensar em uma reforma do Judiciário, principalmente em relação aos privilégios dos juízes e promotores. Citou o Estatuto do Servidor de Goiás, que foi aprovado na ALEGO com uma emenda excluindo o Judiciário da matéria.

Sobre a avaliação de desempenho, falou sobre a relevância da distinção entre carreiras de estado e carreiras que não são de estado. Sobre as carreiras de estado, destacou que seria importante pensar em um modelo de avaliação que não ataque a estabilidade (na visão dele, um elemento importante para uma gestão pública democrática). Sobre outras carreiras, avaliações bem feitas, com possibilidade de demissão em caso de mau desempenho, são necessárias.

José Frederico também falou que a reforma no recrutamento de servidores é essencial, mas atacar o concurso público pode não trazer resultados. Recomendou que olhássemos para

³¹ Vale ressaltar, a conversa aconteceu em março de 2020. Naquele momento, o governo federal ainda não havia apresentado a primeira parte da reforma tributária, e a pauta de agenda de reformas no Congresso ainda não estava no centro das discussões. A Frente Parlamentar da Reforma Administrativa também não tinha sido oficializada.

³² Nesse momento, José Frederico recomendou o livro “Uma história da desigualdade”, do sociólogo Pedro Ferreira Souza.

modelos de sucesso, como o Chile e a gestão do ex-governador Antonio Anastasia (PSDB) em Minas Gerais.

Em relação às suas experiências na gestão pública estadual e municipal, ressaltou que uma das principais dificuldades de mexer na gestão de pessoas era o lobby sindical e a judicialização das políticas públicas sobre o tema. Também defendeu que implementar políticas públicas no âmbito municipal/estadual é mais fácil, já que é possível identificar a relação de causa-consequência – no âmbito federal, existe uma infinidade de variáveis.

Defendeu a importância de fazer alterações legislativas, já que a descontinuidade é um problema comum (quando os gestores mudam, as prioridades também mudam). Sobre isso, citou como exemplo a legislação de servidores temporários do Espírito Santo. Hoje, 60% dos professores estaduais têm contrato temporário por 2 anos, de forma que, eles passam por uma avaliação de competências para manter o contrato.

4.5 Entrevista com Felipe Drummond

Felipe Drummond: É formado em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro. Atuou como Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) no Governo do Estado de Minas Gerais por 2 anos (2015-2017). Hoje é gerente da EloGroup e pesquisador do Banco Mundial.

Felipe iniciou a conversa relatando o histórico da modernização da gestão pública no Brasil, passando pela idealização da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), formação das Escolas de Governo, como a ENAP, e a criação de cursos de graduação, como foi o caso da Fundação João Pinheiro³³ em Minas Gerais. Na visão de Felipe, as duas carreiras que deram início à discussão de gestão de pessoas no setor público foram: (i) *Exército*, com as Escolas de Governo e (ii) *Diplomacia*, sob a percepção de que se tratava de uma carreira estratégica para o país. Ressalta que, no entanto, esse esforço de desenvolvimento de gestão de pessoas sempre foi setorial, nunca geral.

A conversa seguiu os quatro pontos apresentados na proposta de pesquisa da SBDP:

- A. **avaliação de desempenho** - na visão do Felipe, o Brasil sempre discutiu o tema partindo de análises de outros países, mas nunca adaptando esses exemplos à realidade brasileira. Assim, carreiras foram criadas sem que as avaliações de desempenho fossem adaptadas às singularidades das funções. A base de legislações acerca das carreiras é muito fragmentada, o que dificulta a modernização através de avaliações de desempenho. Felipe ressalta que quando a avaliação de desempenho é realizada da forma correta, ela pode servir, inclusive, como critério de seleção para cargos comissionados, pois cria um histórico do servidor e facilita o mapeamento de competências. Aqui no Brasil, passou-se a entender que a avaliação de desempenho é um instrumento de bônus ou de crescimento de nível dentro de uma mesma tabela salarial. No entanto, a pessoa vai crescendo de nível dentro dessa referida tabela salarial exercendo as mesmas atividades, de forma que desassociamos o que a pessoa faz com o que ela ganha. Sob essa perspectiva, o diagnóstico de Felipe a esse respeito é o de que seria inconciliável manter uma matriz fragmentada de carreiras, ausência de seleção

³³ Link de acesso ao portal eletrônico da Fundação Pinheiro: <<http://novosite.fjp.mg.gov.br/>>.

para cargos comissionados e desincentivo de salário. Somente resolvendo essa base será possível reestruturar a avaliação de desempenho no país.

- B. **processo de recrutamento** - Felipe pontua que a Constituição define os concursos públicos como “provas e provas de títulos”, o que é muito amplo. No entanto, a comunidade jurídica interpreta a expressão constitucional como sinônimo de prova objetiva, o que é hoje o principal entrave para a modernização no recrutamento dos servidores. Além disso, relata a existência de uma indústria dos concursos, que é prejudicada com as inovações na área de recrutamento, vez que é sustentada por uma cultura meritocrática de quem é aprovado nesse tipo de seleção, pois demanda anos de estudo e dedicação. No entanto, esse tipo de recrutamento é considerado atrasado, sendo o mesmo modelo usado na década de 1930. Somente algumas carreiras jurídicas fazem entrevistas, sendo a maioria das outras seleções por provas objetivas. Isso também representa um problema para carreiras modernas, como as relacionadas à tecnologia, que não podem realizar provas práticas que aprofundam sua capacitação técnica para o cargo. Outro problema apontado por Felipe é o recrutamento de muitos servidores de uma vez só, sendo que o ideal seria o recrutamento conforme as necessidades do órgão. Por fim, comenta os processos seletivos que têm ocorrido para cargos comissionados, que por serem de livre nomeação, não apresentam regras. Segundo Felipe, são nas áreas não reguladas em que está se mostrando possível inovar, pois as inovações em áreas reguladas são barradas pelo Poder Judiciário.
- C. **estabilidade** - Felipe comenta que não há nada desproporcional nos dados de demissão do Brasil em comparação com os demais países. Todos possuem índices baixos de demissão. Ele apresenta a estabilidade como uma ferramenta da qual todo país democrático utiliza para proteger o servidor, sendo que todos ainda não encontraram o limiar ótimo entre essa proteção e a conveniência com práticas ineficientes, justamente porque a flexibilização da estabilidade é perigosa. O que difere o Brasil dos outros países é que há uma preocupação dos outros Estados em contratar melhor, ou seja, fazer um bom processo de recrutamento com avaliações mais estruturadas no estágio probatório do que as que são feitas no nosso país. Ele recomendou que a pesquisa não foque nesse tema, pois a ideia de que o problema do servidorismo público no Brasil seria a estabilidade é uma falácia.

D. **regimes jurídicos de administração** - Como dito, há uma fragmentação da legislação, de forma que as regras estaduais não possuem correspondência federal, deixando as figuras dos tipos de contratação obscuras. Felipe usou como exemplo dessa obscuridade a contratação temporária. Ele recomendou que o mapeamento dessas legislações fosse uma frente de pesquisa.

O especialista também conversou com o grupo sobre corporativismo e como ele permeia todos os assuntos aqui tratados, seja para barrar inovações em contratações, seja na ineficácia das análises de desempenho. De forma geral, os servidores concordam com o sistema de seleção e evitam avaliar mal seus colegas, pois os cargos de chefia são rotativos e ninguém quer avaliar mal quem um dia poderá vir a te avaliar no futuro.

Por fim, Felipe apresentou recomendações de assuntos a serem aprofundados pela pesquisa, como: (i) um estudo de caso do concurso fracassado para EPPGG Federal em 2013³⁴; (ii) estudar a trajetória legislativa dos temporários e as diferenças estaduais; (iii) mapear as interpretações jurídicas que permeiam o concurso público; e (iv) gestão de pessoas do Banco do Brasil e da Caixa (consideradas boas práticas).

³⁴ Notícia no site da ANESP: [Concurso 2013](#)

Edital: [ESAF - Edital - 2013.pdf](#)

Notícia do Estadão: [Suspeita faz TCU barrar concurso de ministério](#)

Decisões TCU: 1.<<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/concurso%2520adj%2520EPPGG%2520/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMA%2520CORDAOINT%2520desc/1/%2520?uuid=3d644710-7d02-11ea-abbd-317513e8dba7>>

2.<<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/concurso%2520adj%2520EPPGG%2520/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMA%2520CORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=3d644710-7d02-11ea-abbd-317513e8dba7>>

4.6 Entrevista com membros do CONSAD (Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração)

4.6.1 Entrevista com Silvana Dourado (Ceará)

Silvana Dourado: coordenadora da área de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag). Ela é responsável por definir políticas, diretrizes e normas, assim como coordenar, controlar e avaliar as ações de Gestão Estratégica de Pessoas, desenvolvendo métodos e técnicas, normatização e padronização de sua aplicação no Órgãos e Entidades Estaduais.

As entrevistas realizadas com membros do CONSAD contaram com um pré-roteiro elaborado pelas pesquisadoras com a finalidade de encaminhar a conversa para os pontos mais latentes, quais sejam, as iniciativas promovidas para lidar com a gestão de gente, os principais desafios enfrentados nesse campo e as possíveis facilidades ou entraves legais. Segue, portanto, uma síntese do que nos foi relatado.

Uma das primeiras iniciativas adotadas para alavancar a gestão de gente foi a da estruturação de um órgão central que fosse capaz de aplicar a mesma estratégia, isso porque com um "órgão" central é possível estruturar políticas setoriais estruturada e que levem em conta as dificuldade da gestão pública do estado. Essa foi uma iniciativa de destaque, porém, os pontos referentes a alinhamento processual ainda estão acontecendo.

Não apenas, no que concerne aos cargos de direção, ela comentou um pouco sobre o processo de seleção, assim, no caso das escolas do Ceará, especialmente as de Sobral, há um processo de seleção que envolve diretamente os usuários daquele serviço, ou seja, a comunidade – pais, professores, alunos etc.

Esse processo de seleção começa por um mapeamento das atribuições necessárias àquele cargo, desse modo, desde o início todos os envolvidos no processo têm os objetivos colimados bem claros, reduzindo erros na convocação e seleção de candidatos. Após, há avaliação de competências comportamentais, testes *on-line* e duas rodadas de entrevistas.

Para a entrevistada, um dos grandes desafios desse processo é a definição do valor do cargo haja vista que, normalmente, é esse um dos pontos capazes de reter o selecionado ao cargo. Por outro lado, em que pese essa limitação, a Silvana se mostrou empolgada com a possibilidade de atrair outros perfis de candidatos, por exemplo, aposentados ou jovens no início da carreira, ambas opções são mais fáceis de reter ao cargo com a remuneração permitida por lei, além de serem ótimas em termos técnicos.

Outras iniciativas mencionadas foram programas de bolsas, o primeiro programa que ela mencionou tinha como finalidade integrar especialistas que olhassem problemas complexos do Ceará, por exemplo, o turismo, e desenvolvessem políticas capazes de otimizar a “exploração” da área, ou seja, que gerasse benefícios ao estado a partir de setores subutilizados. Segundo a entrevistada, eles conseguiram recrutar profissionais com perfis interessantíssimos, como engenheiros do ITA; no entanto, ela disse que com o tempo o projeto parou.

A outra bolsa, denominada de Bolsa de Gestão e Inovação, tinha como finalidade a definição de acordos de resultados entre as secretarias, a Seplag e o Governo do estado, ou seja, era um projeto muito específico. Porém, ao contrário da primeira bolsa, essa foi “traumática” – nas palavras dela – porque a própria Associação da Secretaria de Planejamento a acusou de burlar concursos públicos, chegando, inclusive, ao conhecimento do Ministério Público. A Silvana disse que à época ela tentou argumentar que era um projeto novo, sazonal e supervisionado pelos próprios servidores públicos, mas que não adiantou e o projeto esmoreceu. Disso, ela enfatizou que o trauma ficou.

Ademais, durante a conversa, a Silvana não especificou taxativamente os problemas enfrentados, mas por tudo que ouvimos é fidedigno falar em estabelecimento de metas claras para a Administração Pública; em alinhamento processual entre órgãos – ela falou em diversos momentos sobre a importância de juntar as áreas fundamentais para pensar as entradas no serviço público; em processos de seleção para cargos de livre provimento que valorizem competências técnicas e comportamentais do candidatos; e, especialmente, em políticas públicas voltadas a nichos específicos capazes de dar um retorno significativo aos seus alvos.

Por fim, sobre a necessidade de lei para promover mudanças significativas, a entrevistada salientou que em cargos de direção não é necessário lei para estabelecer um processo seletivo, apenas, como comentado acima, questões como o valor do cargo ter limite legal, todavia, este não é um fator a obstar bons resultados. Para ela, no entanto, ajustes legais

podem ser úteis para “blindar” os gestores dos tribunais e evitar que bons projetos sejam ceifados.

4.6.2 Entrevista com Gilsa Costa (Goiás)

Gilsa Eva Souza Costa: Formada em Administração, com habilitação em Marketing e Recursos Humanos pela Universidade Estadual de Goiás, pós-graduada em Desenvolvimento Gerencial pela Fundação Armando Álvares Penteado. Atualmente ocupa o cargo de Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Administração do Estado de Goiás

Em meio a um dos encontros do CONSAD tivemos o prazer de conversar com Gilsa. Ela iniciou sua exposição comentando brevemente sobre o atual modelo de ingresso no serviço público. Afirma que não se trata de um defeito específico do concurso público, mas entende que ele poderia ser muito aperfeiçoado. Talvez mais efetivo do que uma reformulação na forma de ingresso no serviço público - situação que resultaria em inegável revolta da população -, Gilsa entende que é possível trabalhar com o que já existe: os servidores temporários.

Neste sentido, a especialista deu forte ênfase à forma de contratação por ela definida como ‘de vínculo frágil’, isto é, os **servidores temporários**. Entende que compreendem uma **fonte excelente para determinadas funções no setor público**, como, por exemplo, aquelas que pela própria natureza do cargo exigem maior dinamicidade e constante atualização do servidor (ex: técnicos de T.I). Todavia, compreendem um vínculo com a Administração que, infelizmente, é subvalorizado e mal regulado pelo atual ordenamento jurídico. Em suas palavras, os servidores temporários são ‘mal vistos por serem mal utilizados’.

Outro ponto explorado por Gilsa diz respeito à **ausência de uma política de carreira e salarial**, bem como de **critérios claros de produtividade**. Menciona que, em sua experiência profissional, observa que praticamente tudo é visto como desvio de função. Consequentemente, nota uma enorme dificuldade de mobilidade na carreira pública - algo que, inclusive, resulta em desestímulos para os servidores. Acrescenta que o ideal seria que os servidores ingressassem de maneira igual (via concurso público) e, em seguida, tivessem a possibilidade de traçar sua carreira por mérito próprio.

Por meio de um recorte sociológico e histórico do Brasil, Gilsa levantou interessantes questionamentos acerca do valor que institutos como a estabilidade possuem em nosso país e como há a necessidade de olhar para uma futura reforma administrativa sob uma ótica mais ampla. Em outras palavras, entende que uma reforma é de fato necessária no Brasil, mas não da forma que está sendo colocada: alterar o regime jurídico do servidor público como se ele fosse a fonte de todos os problemas é, em suas palavras, um “tiro no pé”.

Em dado momento da conversa Gilsa resgatou um ponto essencial: **a necessidade de olhar cuidadoso para o servidor público**. Apontou que praticamente não se fala no adoecimento - físico mas, acima, de tudo, psicológico - de servidores no exercício de suas funções. Entende que o sistema atua muitas vezes de forma massacrante com o servidor, suprimindo sua autonomia e não lhe dando o devido reconhecimento.

Por fim, trazendo elementos de sua experiência em Goiás, Gilsa comentou acerca das boas práticas que a atual gestão do Governador Ronaldo Caiado vem implementando no Estado: uma boa liderança que, partindo de uma ótica financeira, passou a ressignificar o tratamento servidor público. Por fim, comentou sobre o **programa “M.O.V.E. Goiás”**, um programa³⁵ de gestão de pessoas Desenvolvido pela Secretaria de Estado de Administração (Sead) fortemente baseado em processos mais humanizados que encaram o servidor público de maneira mais respeitosa.

4.6.3 Entrevista com Andrea e Iracema (Rio Grande do Sul)

Andrea Quadros Pasquini: Servidora de carreira da Procuradoria-Geral do Estado/RS. Candidata selecionada por competência pelo Qualifica RS para ocupar o cargo de Diretor de Recursos Humanos da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão do Estado do Rio Grande Sul (SEPLAG). Servidora há 15 anos no Estado do Rio Grande do Sul (PGE, TJ e MP). Advogada licenciada inscrita no RS.

Iracema Keila Castelo Branco: Diretora (interina) do Departamento de Recursos Humanos do RS Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão do RS, 03/2019 até o momento, também foi selecionada pelo Qualifica RS. É ex-coordenadora do Núcleo de Análise

³⁵ Acerca do referido programa comentado por Gilsa, convém conferir: <http://www.administracao.go.gov.br/noticias/21506-caiado-lan%C3%A7a-programa-m-o-v-e-go%C3%A9s-%A1s-e-ressalta-a-import%C3%A2ncia-de-pol%C3%ADticas-de-valoriza%C3%A7%C3%A3o-do-servidor.html>

Socioeconômica e Estatística da Pesquisa de Emprego e Desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre (PED-RMPA). Possui Graduação e Mestrado em Economia.

Durante a reunião do Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração - CONSAD, tivemos a oportunidade de entrevistar as Diretoras de Recursos Humanos da Secretaria de Gestão do Rio Grande do Sul. A conversa ocorreu em momento oportuno, pois recentemente o Estado aprovou uma Reforma Administrativa³⁶ e realizou processos seletivos para cargos comissionados com a ajuda do terceiro setor.

Na percepção das duas diretoras, as iniciativas inovadoras do Rio Grande do Sul foram conquistadas graças a atual gestão e sua capacidade de diálogo com as Instituições. A primeira boa prática por elas apontada foi a parceria com o Vetor Brasil para o desenvolvimento do Programa Qualifica RS³⁷. O objetivo do Programa foi o de realizar processo seletivo para a contratação dos cargos comissionados através de avaliação de competências. O processo era aberto tanto para a iniciativa privada, quanto para o quadro de servidores do Estado. A ideia era a de que esses cargos estratégicos fossem ocupados por pessoas tecnicamente habilitadas, não por indicação política. Na visão das diretoras, a indicação política dos cargos comissionados representa hoje um dos gargalos da gestão de pessoas no setor público, pois “a caneta mais pesada fica com quem não possui condições técnicas de tomar decisões”. É preciso fortalecer as lideranças técnicas. Também consideraram uma boa prática a união das Secretarias de Planejamento e Administração, dado que as competências das duas Pastas são complementares e demandam sinergia.

Quando questionadas sobre a Reforma Administrativa, ressaltaram o papel essencial performado pela Procuradoria do Estado, que teria estruturado o Projeto. Relataram que a urgência na aprovação da Reforma estava na transição demográfica do Estado, que ocorrerá antes do previsto para os gaúchos do que a nível nacional. Foi o que elas denominaram de “Reforma Fiscal”, pois sem a reestruturação das carreiras, era provável que o quadro de servidores entrasse em colapso.

Ao comentarem sobre uma possível Reforma Administrativa Federal, ressaltam a importância do uso de dados para a tomada de decisões e o uso de avaliações periódicas

³⁶ Projeto da Reforma Administrativa aprovada no Rio Grande do Sul: <[Reforma Administrativa do Estado](#)>

³⁷ Portal eletrônico do Projeto Qualifica RS: <[Qualifica RS](#)>.

voltadas ao desenvolvimento na carreira. Acreditam que é preciso aliar a gestão por competências à avaliação de desempenho, realizando processos seletivos e recompondo o quadro de servidores constantemente. Entendem que a estabilidade é necessária, mas que pode ser conjugada com as referidas avaliações, sem que estas apresentem viés punitivo. Parte da importância dessa estabilidade está na proteção do tomador de decisões, que tem medo de ser responsabilizado pelas inovações.

Relataram que uma pesquisa jurídica como a desenvolvida pela SBDP contribuiria muito se trouxesse o mapeamento legislativo “carreira por carreira”, pois consideram que essa é uma dificuldade que os gestores enfrentam. Reforçam a importância que as lideranças técnicas possuem, considerando essa a principal mudança que precisa ser trazida pela Reforma Administrativa Federal.

Por fim, pontuam que a sugestão trazida na reunião do CONSAD de existir um órgão central técnico que gerencie o funcionalismo público e auxilie os Estados na manutenção de recursos humanos públicos poderia ser uma solução. Ele poderia fortalecer as lideranças técnicas, respaldando as suas decisões e evitaria a descontinuidade das gestões. Nos encorajaram a entrevistar a Secretária da Pasta, Leany Lemos, que estaria desenvolvendo uma administração técnica e inovadora sobre o tema de gestão de pessoas.

