



**Movimento  
Pessoas à Frente**

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

ENCONTRO DA COALIZÃO

## **Conectando pessoas por um melhor Estado**

*De 27 a 30 de outubro de 2020*

DOCUMENTO DE SISTEMATIZAÇÃO

# ÍNDICE

<b>1. O QUE FOI O ENCONTRO DA COALIZÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. O QUE VOCÊ ENCONTRA NESTE DOCUMENTO</b>	<b>3</b>
<b>3. APRESENTAÇÃO DAS SISTEMATIZAÇÕES</b>	<b>4</b>
<b>27 de outubro, terça-feira, 9h00</b>	<b>5</b>
Retomada da trajetória da Coalizão: aprendizados e desafios para a gestão de pessoas no setor público	
<b>27 de outubro, terça-feira, 11h20</b>	<b>8</b>
Tendências para a gestão de pessoas no setor público	
● <b>Questões para reflexão</b>	<b>9</b>
<b>28 de outubro, quarta-feira, 9h00 às 11h00</b>	<b>10</b>
Sessão temática: Gestão de desempenho e desenvolvimento e modelos de carreira	
● <b>Questões para reflexão</b>	<b>14</b>
<b>28 de outubro, quarta-feira, 14h00 às 16h00</b>	<b>15</b>
Sessão Temática: Segurança jurídica e integridade no setor público	
● <b>Questões para reflexão</b>	<b>21</b>
<b>29 de outubro, quinta-feira, 9h00 às 11h00</b>	<b>22</b>
Sessão Temática: A experiência dos Estados brasileiros com seleção e políticas para liderança	
● <b>Questões para reflexão</b>	<b>32</b>
<b>30 de outubro, sexta-feira, 9h00 às 10h00</b>	<b>33</b>
Debate “Pessoas à Frente: Juntas por um Melhor Estado”, compromissos para o futuro e encerramento, <a href="#">Parte 1</a>	
● <b>Questões para reflexão</b>	<b>35</b>
<b>30 de outubro, sexta-feira, 10h00 às 10h30</b>	<b>36</b>
Debate “Pessoas à Frente: Juntas por um Melhor Estado”, Compromissos para o Futuro e Encerramento, <a href="#">Parte 2</a>	
<b>30 de outubro, sexta-feira, 10h30 às 11h20</b>	<b>40</b>
Dinâmica e falas de encerramento	

## 1. O QUE FOI O ENCONTRO DA COALIZÃO

Entre os dias 27 e 30 de outubro de 2020, foi realizado o [Encontro da Coalizão](#) | Conectando Pessoas por um Melhor Estado, movimento formado por integrantes-chave do setor público e da sociedade civil que buscam trabalhar conjuntamente para construir propostas concretas e baseadas em evidências para um novo paradigma de gestão de pessoas no setor público. Entre eles estão especialistas, parlamentares, sindicalistas e representantes do Executivo, do Judiciário e de organizações do terceiro setor.

Ao longo do encontro, foram realizadas cinco sessões e duas dinâmicas, intercaladas por diversos momentos de contribuição dos participantes. Em síntese, foram debatidos temas na fronteira do conhecimento sobre a gestão de pessoas, tanto no tocante a *benchmarks* internacionais como em relação a dilemas e desafios atuais impostos por novas práticas na administração pública brasileira. Buscou-se também avaliar o que os participantes entendiam como os principais avanços e os próximos passos desse processo.

Ao fim do encontro foi lançado o [Movimento Pessoas à Frente](#), cujo objetivo é mudar o Brasil por meio das pessoas no setor público e da valorização de quem atua nele. O Movimento busca pactuar valores e princípios coletivos que nos guiem em um sentido comum, além de elaborar e qualificar propostas que impactem o debate público e levem a soluções.

## 2. O QUE VOCÊ ENCONTRA NESTE DOCUMENTO

O documento apresenta, de maneira resumida, as discussões que ocorreram durante o Encontro da Coalizão, de forma a registrar o aprendizado, bem como pontuar as reflexões que emergiram da experiência. Aqui estão sistematizadas as informações gerais sobre as sessões, os conteúdos de maior relevância e os principais pontos trazidos pelos participantes.

### 3. APRESENTAÇÃO DAS SISTEMATIZAÇÕES

#### Agenda geral do encontro

O Encontro da Coalizão teve por objetivo reunir alguns dos líderes mais proeminentes do Brasil para refletir sobre os desafios da gestão de pessoas no setor público, discutir propostas e aprender com as melhores práticas nacionais e internacionais nesse campo. Foi também o momento para divulgar e celebrar o importante trabalho que vem sendo construído pelos membros da Coalizão. A seguir, a agenda do evento.

Dia 27 de Outubro	
das 9h00 às 12h00	Abertura e debate em momento restrito aos membros da Coalizão
Dia 28 de Outubro	
das 9h00 às 11h00	Gestão do desempenho e do desenvolvimento e modelos de carreiras
das 14h00 às 16h00	Segurança jurídica e integridade no setor público.
Dia 29 de Outubro	
das 9h00 às 11h00	A experiência dos Estados brasileiros com seleção e políticas para lideranças
Dia 30 de Outubro	
das 9h00 às 12h00	Debate "Pessoas à Frente: Juntos por um Melhor Estado", compromissos para o futuro e encerramento.

#### Acesso aos materiais disponibilizados:

- Neste [link](#) pode ser encontrado o documento de pré-leitura... preparado para subsidiar a participação dos convidados ao longo do evento.

## 27 DE OUTUBRO, TERÇA-FEIRA, 9H00 | RETOMADA DA TRAJETÓRIA DA COALIZÃO: APRENDIZADOS E DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

### Abertura

- Denis Mizne e Jorge Paulo Lemann

### Mediadores

- Weber Sutti – Diretor da Fundação Lemann
- Cassio França – Mediador e condutor do evento

A abertura foi conduzida por Weber Sutti, que apresentou alguns momentos da Coalizão que ilustram a trajetória do grupo, assim como a forma de trabalho adotada ao longo dos últimos anos, qual seja, conhecer, aprofundar e experienciar temas correlatos à gestão de pessoas no setor público.



Sabedores de que a imagem acima estava incompleta, uma vez que o sentido dessa trilha deveria ser dado por quem viveu essa história, os organizadores do encontro convidaram os participantes a completar essa trajetória em três períodos distintos da atividade: i. logo em seu início, a partir de percepções sobre os momentos de encontro do grupo; ii. ao trabalharem em subgrupos e serem provocados a destacar situações que refletissem conquistas e desafios observados nessa trajetória; e iii. no fim do encontro, a partir de uma visão geral de todos sobre o que foi construído até aquele momento. De forma sintética e também gráfica, os aportes dos participantes são apresentados a seguir.

No tocante aos momentos de encontro do grupo sobre o evento de Yale, para o deputado federal Alessandro Molon (PSB-RJ) foi marcante observar diversos pontos em comum entre políticos de diferentes campos ideológicos. Em relação ao encontro de Oxford, Maurício Wanderley (TCU) e Renata Vilhena (FDC) indicaram a contribuição do espaço na construção de pontes, bem como a abundância do conteúdo apresentado. A imersão em Singapura foi apontada pelo vice-governador de São Paulo, Rodrigo Garcia, como fundamental para a edificação de uma nova visão de recrutamento de lideranças.

Houve também relatos de avanços práticos do grupo. Joice Toyota (Vetor) manifestou satisfação ao ver os resultados dos temas debatidos nos encontros se concretizando. Nesse sentido, o governador Eduardo Leite apresentou alguns resultados dos processos de seleção de lideranças no Rio Grande do Sul. Por fim, Pedro Pontual (Anesp) e Vera Monteiro (FGV) trouxeram a experiência recente dos grupos de trabalho, destacando a sua diversidade e o grande volume de atividades desenvolvido já no período da pandemia de covid-19.

No segundo momento de elaboração coletiva, o grupo foi dividido em 11 subgrupos. A proposta de referência para os participantes foi: “Considerando a Trilha da Coalizão e a sua experiência com gestão de pessoas, destaquem o que foi mais marcante nesses últimos anos”.

Embora cada subgrupo tivesse desenvolvido seu próprio debate, quando visto de forma conjunta (o terceiro momento de aporte de ideias na Trilha da Coalizão), foi possível observar a existência de grandes pontos de convergência, principalmente em relação a características marcantes da Coalizão, tais como:

- **Espaço seguro, plural e diverso** – Cada vez mais os encontros têm reunido pessoas de diferentes setores e visões, entre parlamentares, especialistas, gestores públicos, sindicalistas, líderes do terceiro setor e de órgãos de controle da gestão pública etc. Os momentos criados proporcionam uma discussão plural e harmônica, em que as diferentes perspectivas focam na busca de soluções comuns.
- **Qualidade dos encontros** – Os momentos organizados pela Coalizão contam com um conteúdo muito rico. Compõem as agendas experiências diversas, tais como apresentações de *benchmarks*, debates entre os principais pesquisadores nacionais e internacionais, dinâmicas entre os participantes e apresentação de pesquisas de ponta sobre o tema.
- **Experiências concretas** – Relevância das experiências práticas para a legitimidade do debate e para mostrar que é possível fazer. Com a implementação de processos de seleção de lideranças em diversos Estados e, mais recentemente, da gestão de desempenho e desenvolvimento, o debate não é apenas sobre ideias, mas também sobre resultados e trajetórias que podem ser seguidas.





## 27 DE OUTUBRO, TERÇA-FEIRA, 11H20 | TENDÊNCIAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

### Mediador

- Weber Sutti – Diretor da Fundação Lemann

### Debatedora

- Ngaire Woods – Reitora da Escola de Governo Blavatnik – Universidade de Oxford

### Dinâmica

- Depoimento da professora Ngaire Woods sobre as tendências que vêm sendo observadas na gestão de pessoas no setor público

Ao final do primeiro dia de encontro, **a professora Ngaire Woods** refletiu sobre temas que estão na **fronteira do conhecimento sobre gestão de pessoas no setor público**. Ela apresentou quatro razões para estarmos otimistas com o serviço público. São elas:

- 1. Descobrimos que o setor público pode promover grandes mudanças sem grandes orçamentos.** O mundo ficará bastante diferente em março do próximo ano (2021). Estarão disponíveis três novos elementos para lidar com a pandemia de covid-19: testes de detecção rápidos e confiáveis, medicamentos e terapias eficientes contra o vírus Sars-CoV-2 e a própria vacina. Isso só será possível devido à colaboração entre indústria farmacêutica, universidades, pesquisadores e autoridades do poder público. Os governos foram peças-chave na promoção de todas essas relações.
- 2. O setor público está se transformando digitalmente com uma rapidez nunca antes vista.** Diversas organizações, públicas e privadas, vinham tentando há mais de uma década modificar seus processos de trabalho. Hoje, transformações em sistemas educacionais e demais serviços públicos têm sido observadas em países de diferentes estruturas. A Escola de Governo Blavatnik tem analisado movimentações de seis países nesse sentido, inclusive o Brasil, para ver o que pode ser aprendido nesse processo.
- 3. A confirmação de que as administrações locais e regionais (níveis subnacionais, como Estados e municípios brasileiros) realmente importam.** A Blavatnik tem analisado e comparado dados de levantamentos feitos em 163 países sobre o combate à covid-19. Nesse trabalho, a instituição observou que os governos com melhor resposta à pandemia foram aqueles que tiveram

uma atuação mais efetiva em nível local. São alguns exemplos: Senegal, nações da África Oriental, Vietnã, Singapura e Alemanha. Por outro lado, não foi encontrada uma relação direta com a renda do país. Tendo em vista os resultados questionáveis obtidos por Estados Unidos e Reino Unido, por exemplo, fica claro que riqueza não é o fator determinante.

- 4. Estamos vivendo uma nova era nos investimentos públicos.** O próprio Fundo Monetário Internacional (FMI) tem estimulado os países a gastar como nos anos 1950 e 1960. Isso porque cada dólar investido pelo setor público pode catalisar até 10 dólares de investimento privado. Esse incentivo é muito importante neste momento, dado que nos últimos dez anos houve um colapso de aplicações públicas e privadas em infraestrutura, infraestrutura verde e infraestrutura digital. A iniciativa do FMI pode ser uma nova era para aportes públicos inteligentes. E, para tanto, precisamos de servidores qualificados. Um caminho possível para o uso correto dos recursos públicos é o diálogo entre os governos locais e o setor privado.

---

## QUESTÕES PARA REFLEXÃO

- Ngair Woods reforçou a importância dos governos locais para a qualidade dos serviços e das políticas entregues à população. Ao pensar na realidade do Brasil, um país federalista de dimensões continentais, esse argumento ressoa muito forte. Nesse sentido, emergiu a questão: como os participantes do Movimento Pessoas à Frente poderiam considerar os municípios em sua atuação?

## 28 DE OUTUBRO, QUARTA-FEIRA, 9H00 ÀS 11H00 | SESSÃO TEMÁTICA: GESTÃO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO E MODELOS DE CARREIRA

### Abertura:

- Francisco Gaetani

### Mediadora e mediador

- Cibele Franzese – Professora da FGV/EAESP
- Humberto Falcão – Professor da Fundação Dom Cabral

### Debatedores

- Conrado Ramos – Diretor do Serviço Civil do Uruguai
- João Bilhim – Ex-presidente da Comissão de Recrutamento e Seleção da Administração Pública de Portugal

### Dinâmica

- A professora Cibele Franzese e o professor Humberto Falcão elaboraram perguntas aos palestrantes com base na temática do painel e na experiência do país de cada um deles. Além disso, também foi aberto um espaço para perguntas dos demais participantes do evento. Como forma de facilitar a compreensão do debate, a sistematização mostrada a seguir optou por apresentar, primeiro, o contexto que justificou as mudanças empreendidas; depois, resumir as principais propostas elaboradas; e, finalmente, trazer elementos que ilustrassem o processo de aprovação das medidas e implementações práticas.

## SISTEMATIZAÇÃO

### 1. Contexto pré-reforma



**Portugal – João Bilhim:** o país europeu passava, no início deste século, por uma grande crise econômica, que decorria, segundo o painelista, de décadas de desequilíbrios fiscais, com déficits públicos constantes. No lastro da crise econômica mundial de 2008, Portugal atingiu o “fundo do poço”. Sob esse contexto, a União Europeia liberou uma ajuda financeira que veio acompanhada da pressão por reformas no aparato público-estatal, campo no qual a administração pública portuguesa encontrava diversos desafios. Entre eles, de acordo com Bilhim, o quadro de pessoal fragmentado em diversas carreiras, cujo teto salarial era alcançado, em média, em dez anos. Outro aspecto bastante discutido referiu-se à cultura organizacional. Por uma herança francesa, que teria também influenciado o Brasil, os servidores públicos portugueses tinham uma forte cultura de fazer estritamente o que estava disposto no quadro jurídico-legal.



**Uruguai – Conrado Ramos:** diferentemente da experiência de Portugal, no caso uruguaio foram mais citadas questões relativas a desafios de eficiência da administração pública do que a temas fiscais. Nesse sentido, o painelista se debruçou, principalmente, sobre a atual agenda prioritária de reforma: o sistema de carreiras. Os desafios, para Ramos, estão relacionados sobretudo à grande rigidez do modelo, no qual praticamente inexistia qualquer possibilidade de mobilidade entre as ocupações. Soma-se a isso o fato de que as carreiras são muito genéricas, o que torna difícil a alocação profissional. Outro aspecto discutido foi a fragmentação da remuneração, uma vez que existem mais de 1.200 tipos de compensação.

### 2. Conteúdo das propostas



**Portugal – João Bilhim:** as transformações ocorridas na administração pública portuguesa abrangeram diversas frentes. Em relação à questão de vínculos, a estabilidade foi restrita apenas às carreiras ligadas a funções de soberania nacional, enquanto os demais profissionais passaram para uma relação de contrato. No lugar de mais de 1.600 carreiras, foram criadas três gerais e 24 especiais. Os salários e critérios de progressão e promoção também foram revistos. Foi criada uma tabela salarial única, relacionada à complexidade das carreiras, passando a avaliação de desempenho com resultado satisfatório a ser um requisito para evolução nessa grade. Por trás de todas essas mudanças havia uma concepção maior de gestão para resultados. Para suporte a esse princípio, criou-



-se uma extensa política de formação de quadros no serviço público, especialmente de dirigentes. Outro princípio citado foi a aproximação dos rendimentos do setor público ao mercado de trabalho privado.

**Uruguai – Conrado Ramos:** em contraposição à rigidez existente, o principal objetivo apontado por Ramos referiu-se à construção de uma administração pública baseada em um corpo flexível. Para tanto, no lugar de um sistema baseado em carreiras, os uruguaios estão desenhado um modelo baseado em posições, o que garantirá uma maior mobilidade profissional entre as ocupações. Uma importante ressalva feita pelo painalista: esse novo modelo não significará, estrito senso, o fim do plano de “carreira” dos servidores. Como ocorre em outros países que adotam esse sistema, ela será pensada mais no aspecto individual. Existe também uma clareza quanto aos pontos que não serão alvo de transformação. Entre eles, explicou Ramos, não será tratada a questão de vínculos e estabilidade. Sobre a gestão do desempenho, para o painalista só é possível fazer um bom trabalho nesse campo após a estruturação de um bom sistema de carreiras. Além disso, quando questionado a respeito do tema, Ramos disse que o desligamento por desempenho é praticamente inexistente.

### 3. Processo de aprovação



**Portugal – João Bilhim:** as principais reformas no país ocorreram entre 2008 e 2014, sob dois grandes marcos legais que delimitaram o início e o fim desse ciclo. Embora tais mudanças tenham sofrido resistências internas no setor público, de modo geral a sociedade portuguesa acolheu positivamente tais iniciativas. Bilhim não apresentou detalhes do trâmite dessas e de outras medidas legais; no entanto, ele deu bastante ênfase ao cenário de junção da crise econômica com a pressão exercida pela União Europeia.



**Uruguai – Conrado Ramos:** a proposta de criação de um novo sistema de carreiras foi inserida na lei de planejamento orçamentário vigente nos próximos cinco anos, que traz os fundamentos do novo regime. O painalista informou que a proposta foi elaborada pelo órgão central que cuida da política de recursos humanos, vinculado ao gabinete do presidente uruguaio, com estreita colaboração da pasta responsável pela área de finanças. Naquele momento, o documento proposto estava em discussão no Poder Legislativo do país.

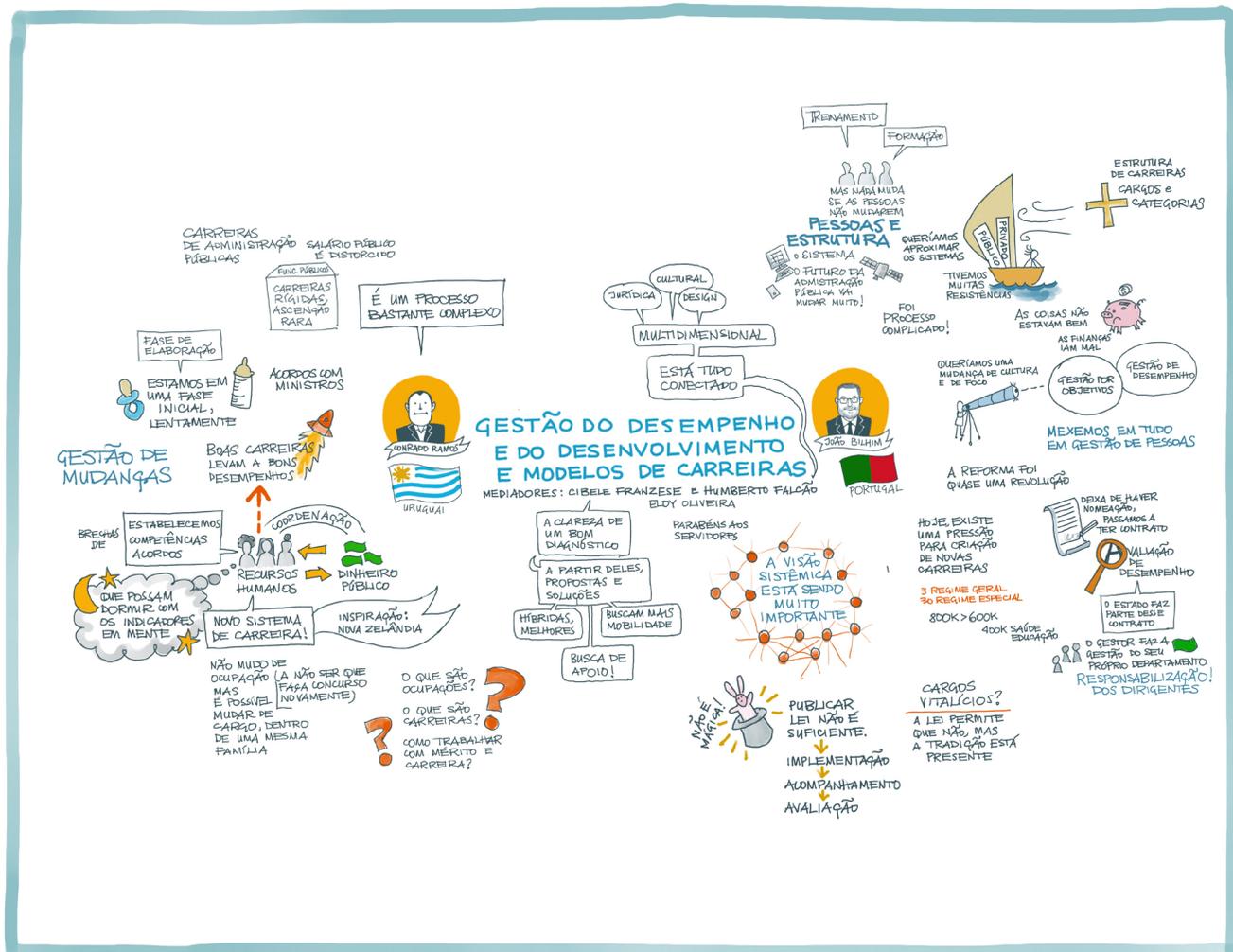
## 4. Implementação das propostas



**Portugal – João Bilhim:** as propostas de modernização de vínculos, carreiras, regras funcionais e remuneração foram implementadas em sua quase totalidade. Não obstante tais avanços, o painalista concentrou-se na discussão dos desafios que permanecem, assim como nos possíveis retrocessos. Nessa linha, Bilhim destacou três pontos. O primeiro foi a questão da dificuldade de entendimento da classe política sobre o funcionamento da máquina pública. Para ele, os dirigentes tendem a acreditar que apenas a aprovação de determinada legislação significaria a sua aplicação. Outro ponto ressaltado pelo painalista foi a questão cultural. Embora o modelo português tenha investido muito na formação de pessoal, e, como apontado, essa seria a única forma de promover mudanças no campo da gestão de pessoas, permaneceu a leitura de que é necessário um esforço contínuo em tal ponto. Por fim, foram citados retrocessos recentes na organização do corpo efetivo e a criação, nos três meses que antecederam o Encontro da Coalizão, de seis carreiras especiais na área tributária.



**Uruguai – Conrado Ramos:** embora a proposta estivesse ainda em tramitação legal, já vinham ocorrendo preparativos para a implementação do novo modelo. Com o apoio de uma de uma consultoria, integrantes do órgão responsável pela área de pessoal cumpriam agendas nos ministérios e demais órgãos de governo para o mapeamento das ocupações – a expectativa de Ramos era de que esse número ficasse em torno de 300. Assim como em outros países, explicou o painalista, as posições serão organizadas em famílias. Como base para tal enquadramento, o país buscava referências nos modelos canadense e australiano. As entidades de representação sindical acompanham esse processo, participação fundamental para sua posterior implementação. Ramos disse, ainda, que o governo uruguaio tinha dimensão da complexidade do processo, principalmente no tangente à transição dos atuais servidores públicos, que passarão de um sistema de carreiras para um de posições.



- Na experiência do Uruguai, as dificuldades relatadas no sistema de carreiras são muito semelhantes às que o Brasil enfrenta. No entanto, cada um dos países tem seguido uma trajetória distinta. Entretanto, o Uruguai tomou a superação de tal questão como prioridade, a proposta de reforma enviada pelo Executivo federal brasileiro priorizou os vínculos. Nesse aspecto, o que o caso uruguaio nos ensina sobre a gestão da mudança de um processo de reforma administrativa?
- Um fator bastante enfatizado na experiência de Portugal foi a necessidade de mudança de cultura do serviço público. Para tanto, o país implementou políticas de formação e capacitação dos times. Tendo em vista essa experiência, o que podemos pensar para o Brasil?

**Acesso aos materiais disponibilizados:**

- Neste [link](#) podem ser encontradas as apresentações e os artigos disponibilizados pelos debatedores sobre as experiências de Portugal e Uruguai.

## 28 DE OUTUBRO, QUARTA-FEIRA, 14H00 ÀS 16H00 | SESSÃO TEMÁTICA: SEGURANÇA JURÍDICA E INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO

### Abertura

- Eloy Oliveira

### Mediadoras

- Vera Monteiro – Professora da FGV/SBDP
- Juliana Palma – Professora da FGV/SBDP

### Debatedoras e debatedores

- Antonio Anastasia – Senador e vice-presidente da Frente Parlamentar Mista pela Reforma Administrativa
- Weder de Oliveira – Ministro substituto do Tribunal de Contas da União
- Vinícius Torquetti – Procurador-geral da União
- Raquel Dodge – Procuradora da República e ex-procuradora-geral da República
- Humberto Jacques de Medeiros<sup>1</sup> – Vice-procurador-geral da República

### Dinâmica

- As mediadoras, professoras Vera Monteiro e Juliana Palma, elaboraram uma série de questionamentos específicos para os debatedores presentes – em média duas perguntas a cada um deles. A fim de simplificar o entendimento dos conteúdos discutidos, a sistematização é apresentada de acordo com a contribuição de cada participante. As perguntas constam no texto. Após esse conteúdo, são apresentados os principais destaques da sessão, contrastados com as manifestações dos demais participantes no *chat* do Zoom.

<sup>1</sup> Devido a um imprevisto, não pôde comparecer ao debate. Sua participação se deu por meio de um vídeo gravado especialmente para o momento.



## ☰ SISTEMATIZAÇÃO

### ANTONIO ANASTASIA Senador

#### *Que ações concretas poderiam ser feitas para a garantia de maior segurança jurídica?*

Foram pontuadas duas realidades distintas no serviço público. Uma é composta por servidores das áreas administrativas, bem remunerados e que desempenham muito bem seu trabalho; e a outra, por responsáveis pela prestação de serviço, menos valorizados. Isso leva ao que parece ser um “altar da ritualística”, um apego excessivo à forma, e não ao conteúdo. O momento é, então, de aproveitar a inserção do tema da reforma administrativa na agenda política. Para tanto, também é fundamental entrar no debate com a visão de que o servidor público é uma pessoa de boa-fé. Outro ponto destacado diz respeito ao fato de que, apesar das convicções federalistas, é necessário estabelecer regras gerais para alguns dos temas que atravessam a reforma administrativa, como o dos servidores temporários.

#### *Que temas de segurança jurídica não estão e deveriam ser incluídos na discussão da reforma administrativa?*

Um dos focos dessa agenda deve ser a criação de um corpo permanente e qualificado. Para que isso de fato exista, e seja perene, é preciso que um órgão central formule e acompanhe tal política. Somente assim será possível a existência de segurança jurídica – não apenas para o gestor, mas também para o cidadão e para o investimento. Além disso, foi destacado que a maior ênfase deveria se dar não na mudança da norma, mas de comportamentos. Isso começa pelas lideranças e pela formação dos servidores.



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO



## WEDER OLIVEIRA

### Ministro substituto do Tribunal de Contas da União

*Como é possível fazer um controle que seja mais vocacionado a identificar as características de cada caso, sem cair na vala comum?*

Antes de falar sobre segurança jurídica, é preciso ter uma burocracia bem definida. No entanto, isso muitas vezes não é presente, principalmente no nível subnacional. Ainda que seja difícil uma análise geral, tendo em vista a diversidade dos Tribunais de Contas Estaduais, a percepção trazida é a de que o TCU, junto a tais órgãos, se orienta para o controle dos resultados, e não para o controle formal. Dito de outro modo, a “falta de carimbo” não seria um aspecto presente nas análises. Por outro lado, em locais em que não se encontram lideranças e carreiras por vezes são observados vários problemas. De forma resumida, para contornar tal cenário é necessário criar uma política de integridade que (1) traga para o serviço público profissionais vocacionados, (2) estabeleça uma burocracia formal e qualificada e (3) simplifique as carreiras.

*Qual a sua visão sobre o papel do TCU na definição do que é um erro grosseiro e o “apagão das canetas” e como tal instituição tem atuado para garantir segurança jurídica?*

O uso do termo “apagão das canetas” traz preocupação. Isso porque não necessariamente o problema ocorre em razão da atuação do sistema de controle. Só seria possível avaliar tal questão com estudos que averiguassem os motivos que estão por trás desse fato. Nesse sentido, algumas pesquisas já apontaram inclusive a existência de uma grande fragilidade dos controles internos nos órgãos públicos. Já sobre o questionamento do erro grosseiro, foi comentado que o TCU e os TCE fazem uma análise de culpa grave ou leve. Os casos mais brandos geralmente levam apenas a advertências, não a punições. Por fim, sobre a LINDB (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), destacou-se, entre outros fatores, a necessidade de uma análise de impacto legislativo, para que não se criem legislações por legislações.



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO



## VINÍCIUS TORQUETTI

### Procurador-geral da União

*Quais são as dificuldades de defender os gestores públicos? Há uma percepção de excessos nesse ambiente acusatório?*

Qualquer defesa feita pelo órgão é precedida de uma análise de interesse público existente. Sobre a judicialização em massa, a Advocacia-Geral da União (AGU) é vítima dela e culpada por tal ponto, uma vez que o órgão incentivou a criação dessa cultura e contribuiu com legislações que indiretamente levaram a esse desfecho. Já sobre o “apagão das canetas”, foi observado que nem sempre essa alegação se justifica. Com frequência os servidores não sabem o que estão fazendo em determinada posição. Foi um erro de recrutamento. Assim, quando esses profissionais respondem a algum processo, colocam a culpa no rigor do sistema de controle. Um dos pontos necessários para o avanço, contudo, refere-se à possibilidade de algum nível de erro.

*Poderiam ser dados alguns exemplos de casos concretos de defesa jurídica, bem como de contribuição da AGU para aumentar a segurança jurídica dos gestores públicos?*

Após uma explicação breve sobre o funcionamento da instituição, levantou-se uma crítica reflexiva: muitas vezes os profissionais da AGU se apresentam nos demais órgãos de governo de forma muito aquartelada, quando na verdade deveriam atuar de maneira aberta. Entende-se, também, que, quando o gestor público está sendo defendido, na verdade a própria política pública está sendo defendida. Por fim, a AGU é órgão de defesa dos presidentes da República, ciosa da importância de atender também o gestor público mais simples.



## RAQUEL DODGE

### Procuradora da República e ex-procuradora-geral da República

*Como seria possível superar esse debate tão binário entre impunidade e excesso de rigor? Faltaria maturidade nossa enquanto país para isso?*

Em primeiro lugar, o desarmamento dos espíritos deve ser um princípio de qualquer democracia. Já no âmbito das medidas práticas, é necessário promover uma revisão da Lei de Improbidade Administrativa, principalmente dos artigos 9º, 10º e 11º, o mais sensível. Também deve ser punido, além do indivíduo que age com dolo, quem age com culpa. O dever de atuar com zelo não permite ao gestor público fazer a gestão da coisa pública sem cuidado. Por fim, o modelo de autonomia das instâncias administrativas, civis e penais, poderia ser modificado. Uma solução seria prever camadas e círculos de responsabilidade, como ocorre na Austrália e na Inglaterra.



## HUMBERTO JACQUES DE MEDEIROS

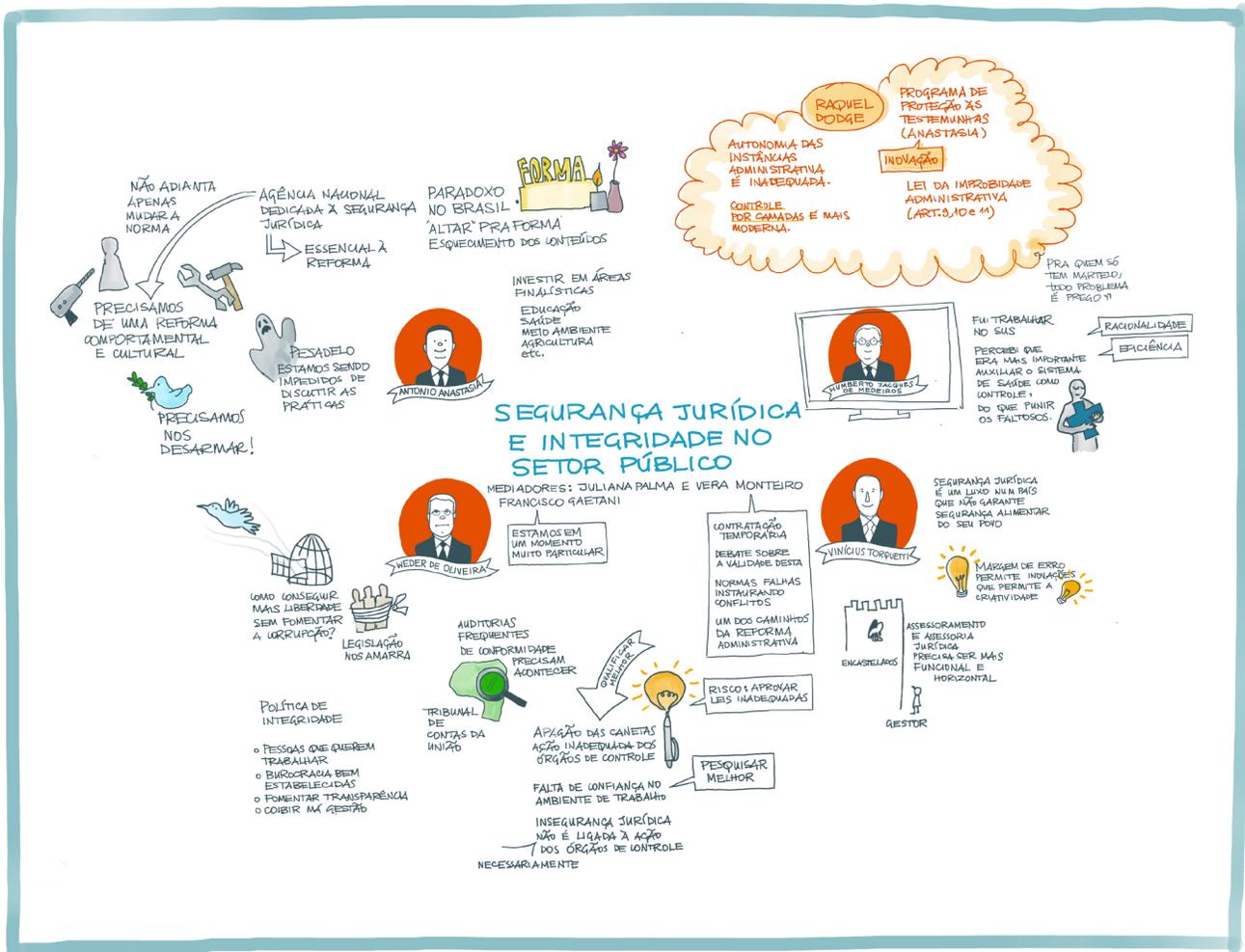
### Vice-procurador- geral da República

Ao narrar uma breve história de atuação no campo de controle, Medeiros observou que, ao ser designado para o acompanhamento da política de saúde, havia uma expectativa de encontrar grandes desvios de corrupção. Após correr atrás de “fantasmas”, descobriu que as manobras da equipe econômica tiravam muito mais recursos da saúde pública do que corrupções. Dessa forma, seria mais importante para a saúde pública se a equipe econômica trabalhasse no apoio aos gestores do SUS do que ficar correndo atrás de pequenos desvios. Nesse sentido, a percepção é que, ao invés de os poderes trabalhem distantes uns dos outros, de forma autônoma, como previu Montesquieu, o correto seria investir em uma atuação conjunta em prol do bem público. Essa perspectiva, contudo, demanda mudanças na forma como o sistema de controle e a própria justiça muitas vezes agem no país.



### Visão geral da sessão em relação à discussão paralela do chat

O debate ocorreu sob uma interessante dicotomia. Quando questionados a respeito, os debatedores majoritariamente buscaram contemporizar críticas que apontassem excessos do sistema de controle. Por outro lado, o diálogo dos demais participantes no chat do Zoom trouxe algumas provocações na direção contrária. Ainda assim, ocorreram convergências em relação a duas possíveis agendas para avanços no tema. **A primeira, a da necessidade de se aprofundarem estudos sobre os reais motivos do “apagão das canetas”.** Além de reforçarem isso, alguns participantes concordaram com a existência de uma fragilidade muito grande em determinadas pastas do governo, o que poderia gerar paralisia decisória. Já a outra convergência se deu em relação à **proposta de reorganização do sistema de controle e do Judiciário brasileiro em camadas e gradações de responsabilidades.** Sobre esse tema, comentou-se que poderia de fato haver avanços. Enquanto ressalva, foi colocado o **cuidado de evitar concorrência de órgãos legitimados em cada uma das camadas.**





Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

---

## QUESTÕES PARA REFLEXÃO

- Uma das provocações de maior ressonância entre os participantes que acompanharam o debate foi a demanda de análise dos motivos por trás da paralisia decisória (“apagão das canetas”). Como o Movimento Pessoas à Frente poderia contribuir para um avanço nesse tema?
- A sugestão trazida pela ex-procuradora-geral da República Raquel Dodge, de organização da esfera judiciária e de controle por camadas de responsabilidade, é uma alternativa ainda pouco presente no debate. Seria esse um ponto para aprofundar os debates e promover novas discussões e estudos por parte do movimento?

## 29 DE OUTUBRO, QUINTA-FEIRA, 9H00 ÀS 11H00 | SESSÃO TEMÁTICA: A EXPERIÊNCIA DOS ESTADOS BRASILEIROS COM SELEÇÃO E POLÍTICAS PARA LIDERANÇA

### Abertura

- José Roberto Marinho e Georgia Pessoa

### Mediadora

- Kátia Abreu – Senadora e vice-presidente da Frente Parlamentar Mista pela Reforma Administrativa

### Debatedoras e debatedores

- Eduardo Leite – Governador do Rio Grande do Sul
- Eliane Aquino – Vice-governadora de Sergipe
- Flávio Dino – Governador do Maranhão
- Helder Barbalho – Governador do Pará
- Izolda Cela – Vice-governadora do Ceará
- Paulo Câmara – Governador de Pernambuco
- Renato Casagrande – Governador do Espírito Santo
- Rodrigo Garcia – Vice-governador de São Paulo
- Romeu Zema – Governador de Minas Gerais

### Dinâmica

- A senadora Kátia Abreu apresentou perguntas específicas dirigidas a cada um dos governadores, vice-governadoras e vice-governador presentes. Os questionamentos giraram em torno das experiências de seleção de lideranças em seus respectivos Estados, bem como de outras práticas de gestão de pessoas decorrentes de tais iniciativas. Em um segundo momento, foi feito o mesmo questionamento em relação aos próximos passos e às principais lições aprendidas. Ainda que as perguntas tenham sido feitas em etapas distintas, a sistematização desta sessão optou por aglutinar as respostas por participante.



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO



## SISTEMATIZAÇÃO



### **ELIANE AQUINO** **Vice-governadora de Sergipe**

*Como a experiência de seleção de lideranças pode ser expandida para os municípios?*

Existia um grande receio do enfrentamento político para implementar o processo de seleção de lideranças no próprio Estado. No entanto, o fato de o governador [Belivaldo Chagas Silva] já ter sido secretário de Educação ajudou bastante e o fez encarar o desafio. Na prática, os resultados foram tão positivos que, além do escopo inicial de diretores das regionais, a seleção foi expandida para as posições de diretor de escola. A luta que Sergipe enfrenta agora é para que não ocorram retrocessos. A experiência precisa ser institucionalizada e expandida. Assim, naturalmente esse sucesso tem tudo para se expandir para os municípios e demais Estados.

*Quais seriam os passos dos próximos dois anos de governo, e o que, com base nas principais lições aprendidas, não fariam novamente?*

A institucionalização da política de seleção de lideranças deve ser priorizada, para que sejam evitadas desconstruções e retrocessos. Dadas as experiências passadas no governo, sabe-se que construir exige um grande esforço, mas desconstruir geralmente é muito fácil e rápido. Nesse sentido, devem-se também fortalecer as políticas sociais do Estado.



## RODRIGO GARCIA

### Vice-governador de São Paulo

#### *Qual a estratégia principal na formação das lideranças do Estado?*

O primeiro desafio em São Paulo é sempre administrar o gigantismo da máquina pública. São mais de 400 mil servidores no governo paulista. Já em relação à seleção de lideranças, esse processo começou com diretores regionais de ensino e está sendo expandido para diretores de escola. Especificamente sobre desenvolvimento, ocorreu a junção das escolas de governo existentes no Estado, e têm sido pensadas formações com a Aliança. Por fim, foi expandida a seleção de lideranças para as regionais de trabalho e para cargos no Detran, bem como a perspectiva de disseminar a experiência para as prefeituras.

#### *Quais seriam os passos dos próximos dois anos de governo, e o que, com base nas principais lições aprendidas, não fariam novamente?*

A institucionalização das conquistas obtidas é o grande objetivo. Para isso, está sendo criada uma área específica para seleção de pessoal no governo. Outro grande desafio é a digitalização de serviços públicos, devido ao contexto da covid-19. Por fim, enquanto aprendizados, a necessidade de não repetir na reforma administrativa o que foi feito na da previdência: as principais questões devem ser regulamentadas para todos, não deixando isso a cargo de cada Estado ou município.



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO



## IZOLDA CELA

### Vice-governadora do Ceará

*Quais foram os desafios e as chaves para a mudança de cultura na gestão de pessoas do Estado, e como está a seleção de diretores regionais na área de saúde?*

A decisão política deve ser vista como base na gestão de pessoas. O patrocínio é essencial para que haja um processo seletivo com critérios técnicos. Sob o ponto de vista estratégico, outro fator importante é o foco na identificação de cargos de liderança. Como desafio, a dificuldade de mapeamento de competência para a estruturação dos processos de desenvolvimento. Também foi citada a falta de uma área responsável para ordenar essa agenda.

*Quais seriam os passos dos próximos dois anos de governo, e o que, com base nas principais lições aprendidas, não fariam novamente?*

A prioridade do Estado agora é a expansão da seleção para outros postos da área da saúde. Além disso, para os postos já selecionados será trabalhada a gestão do desempenho. O receio é que esse esforço resulte em um processo burocrático. Assim, algo a ser evitado é a pressa.



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO



## RENATO CASAGRANDE

### Governador do Espírito Santo

*Quais foram as principais ações para a valorização do servidor público?*

Nos últimos anos o Espírito Santo teve inúmeros avanços na área de pessoas. Ocorreu um grande programa de reestruturação e padronização de carreiras e salários e eliminação de “penduricalhos”. Foram criados controles rígidos para o crescimento vegetativo da folha de pagamento, que também se pauta na manutenção da nota “A” das finanças estaduais pelo Tesouro nacional. Já novos avanços demandam a realização de um dimensionamento da força de trabalho de todo o Estado.

*Quais seriam os passos dos próximos dois anos de governo, e o que, com base nas principais lições aprendidas, não fariam novamente?*

Na área de pessoal, a prioridade é o dimensionamento da força de trabalho de todo o Espírito Santo. Além disso, pretende-se ampliar também a formação de gestores públicos na escola de governo. Já em relação a aprendizados, falta imprimir velocidade na carteira de PPP do Estado. A não criação de uma área que cuide dessa agenda é a razão desse atraso. Isso seria então corrigido nos próximos dois anos de mandato.



## FLÁVIO DINO

### Governador do Maranhão

#### *Quais foram os principais desafios enfrentados na modernização da Educação?*

O Maranhão possui um grande déficit na política de estruturação das carreiras. Um desafio de todo o país é a criação de incentivos econômicos justos. As carreiras não podem ter salários tão distintos. Nesse sentido, o salário dos professores do Estado foi aumentado em 50%, sendo pago um valor duas vezes e meia a mais que o piso salarial. É um desafio a composição da estrutura orgânica das secretarias de Educação, dado que esse é um processo sempre conflituoso com o estamento político.

#### *Quais seriam os passos dos próximos dois anos de governo, e o que, com base nas principais lições aprendidas, não fariam novamente?*

A prioridade é dar sequência a um grande número de obras nas escolas. Além disso, a mediação tecnológica, acelerada pelo contexto da covid-19, é fator determinante para esse setor. Em temas mais gerais, preocupa a efetividade da reforma administrativa na correção das desigualdades existentes entre as carreiras. Já uma lição aprendida pelo Estado: a importância da pluralidade na composição da força de trabalho. Servidores públicos são essenciais, mas o ideal é uma combinação mista que tenha também comissionados e *trainees* do Vetor Brasil, entre outros quadros.



## ROMEU ZEMA

### Governador de Minas Gerais

*Como o Estado avalia a experiência de iniciar a implementação de um processo de seleção inovador já em grande escala?*

No início do governo, o Estado se encontrava em uma situação de calamidade. Para contornar esse cenário, uma das alternativas encontradas, com o apoio do terceiro setor, foi a seleção para quase 200 postos em vários órgãos. O processo foi um grande sucesso, com mais de 30 mil inscritos, sendo a maioria dos aprovados servidores públicos. Os resultados têm sido bastante proveitosos. Na Saúde, Minas Gerais apresentou a menor taxa de mortalidade por covid-19. Mesmo em um Estado quebrado é possível alcançar grandes entregas com gestão. No mesmo sentido estão resultados nas áreas da educação, segurança e atração de investimentos.

*Quais seriam os passos dos próximos dois anos de governo, e o que, com base nas principais lições aprendidas, não fariam novamente?*

O início de governo foi bastante difícil. Além do desastre de Brumadinho, havia uma grande resistência da própria Assembleia Legislativa, algo gradativamente superado. No âmbito dos próximos passos, destacam-se a reforma administrativa federal e a grande expectativa de que ela abranja Estados e municípios. Já no contexto local, a prioridade será a privatização das empresas estatais. Por fim, um aprendizado foi a importância de comunicar melhor o que é feito pelo governo.



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO



## HELDER BARBALHO

### Governador do Pará

*Como você avalia o processo de seleção de lideranças na área do meio ambiente?*

A política de desenvolvimento dos servidores é o grande destaque do governo. Na pasta do Meio Ambiente, além da seleção de lideranças também vêm ocorrendo outros programas de estruturação do órgão responsável pela política. Esse conjunto de medidas levou a uma redução de 66% do desmatamento em áreas sob responsabilidade do governo estadual e de 10% no total de todo o território paraense.

*Quais seriam os passos dos próximos dois anos de governo, e o que, com base nas principais lições aprendidas, não fariam novamente?*

A segurança é o grande êxito do governo. Além da polícia, têm sido priorizados investimentos em políticas transversais nos territórios com maiores índices de violência. O Estado foi o que mais melhorou indicadores de segurança no país. O desafio da atual gestão é impedir que o instituto da reeleição tire a administração de uma agenda consolidada para priorizar questões puramente eleitorais.



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO



## PAULO CÂMARA

### Governador de Pernambuco

*Pernambuco já é uma grande referência nas políticas de gestão de pessoas. Qual será o próximo passo para o avanço nesse tema e para sua institucionalização?*

A política de seleção de pessoal já tem uma grande trajetória no Estado. Existe inclusive uma lei própria de instituição do modelo. Enquanto próximos passos, a prioridade é buscar inserir cada vez mais pilares de desempenho e desenvolvimento para essas posições, e também para as carreiras. Nesse sentido, já existem experiências exitosas na área da educação, mas é preciso aprofundar essa cultura. Assim, pensar em mais premiações e reconhecimento dos caminhos e das superações.

*Quais seriam os passos dos próximos dois anos de governo, e o que, com base nas principais lições aprendidas, não fariam novamente?*

Na parte final do mandato, é preciso deixar claro o que é política de Estado. A lei de seleção de lideranças na área de saúde-educação cumpria com esse objetivo, tornando mais difíceis os retrocessos. Os próximos passos são expandir esse modelo para outras áreas e aprofundar as experiências de desempenho. Entre as lições aprendidas, destaca-se o aprendizado de reconhecer erros e saber voltar atrás. O Estado teve de mudar o curso de políticas, principalmente na área de segurança, porque não estava tendo resultados.



## EDUARDO LEITE

### Governador do Rio Grande do Sul

*Como seria avaliada a criação de um órgão central de gestão de pessoas, a fim de evitar a descontinuidade de políticas nessa temática?*

A política de gestão de pessoas vem funcionando de forma distinta neste governo. Em administrações anteriores, essa pauta foi tratada com uma atuação muito forte da política. Já no atual governo, com base em um pacto com a própria classe política, foi realizada a seleção para postos, incluindo o de titular máximo da recém-criada Subsecretaria de Gestão de Pessoas. Também foram recrutados diretores das regionais de Educação. Não existem dúvidas de que os bons resultados obtidos no Ideb já tiveram grande contribuição desses quadros. Além disso, hoje a extensão desse processo já tem sido demandada por outros órgãos.

*Quais seriam os passos dos próximos dois anos de governo, e o que, com base nas principais lições aprendidas, não fariam novamente?*

Haverá um esforço de desenvolvimento dos recursos humanos de cada secretaria. Além disso, o Qualifica será expandido para os demais órgãos. Será preciso que a seleção de lideranças seja assimilada como algo de Estado, e não de um governo. É necessário mostrar os proveitos para a sociedade, e não os benefícios para o político de plantão. Também não se pode, nesse processo, atacar a política. É importante que os partidos se qualifiquem e possam acessar o Estado. Em um aspecto geral, o desafio tem de ser do parlamento nacional. Ele precisa debater esse tema na reforma administrativa.



## 30 DE OUTUBRO, SEXTA-FEIRA, 9H00 ÀS 10H00 | DEBATE “PESSOAS À FRENTE: JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO”, COMPROMISSOS PARA O FUTURO E ENCERRAMENTO, PARTE 1

### Abertura:

- Guilherme Coelho

### Mediador

- Guilherme Coelho – Filantropo e fundador do Instituto República

### Debatedor

- Dan Ariely – Professor da James B. Duke Psicologia e Economia Comportamental, da Duke University

### Dinâmica

- O mediador Guilherme Coelho conduziu o momento apresentando uma série de perguntas que relacionavam a gestão de pessoas à economia comportamental. Por se tratar da fala de apenas um debatedor, o conteúdo foi organizado em um texto que sintetiza os principais pontos da sua exposição. Além disso, paralelamente, também ocorreu uma profícua discussão no *chat* do Zoom. Alguns elementos de destaque desse diálogo são trazidos em conjunto com o relato do professor Dan Ariely.

## 📄 SISTEMATIZAÇÃO

### **As pessoas são mais engajadas por desafios e propósito do que por salários.**

A apresentação começou com uma exposição sobre como a economia comportamental poderia ajudar no aumento do bem-estar e da produtividade do servidor público. Nesse sentido, o professor Dan Ariely trouxe um dos grandes achados desse campo de pesquisa: o salário não é o principal fator de motivação do ser humano. O que mais engaja as pessoas são os desafios, a sua superação e também um trabalho que tenha significado para elas. Isso não quer dizer que a remuneração não seja importante, mas que existe uma gama de outros elementos que importam.

### **A confiança é o principal fator para o sucesso de uma organização.**

A importância da confiança para as organizações foi bastante exaltada, sobretudo porque vivemos um contexto de grandes incertezas, trazidas pela covid-19. As chefias que conseguem comunicar muito bem aos seus funcionários o que se espera deles e para onde a instituição está caminhando são mais bem-sucedidas. O professor também destacou a importância do reconhecimento e dos elogios no trabalho e de como nossa percepção sobre o estado emocional da outra pessoa é baseada em sentidos como o olfato, por exemplo. A rotina de *home office*, embora traga uma sensação de eficiência, tem limitado tais percepções.

### **A criação de uma cultura de inovação depende de um novo olhar para os erros.**

Ariely observou que todos desejam que as pessoas inovem. No entanto, quando punimos o erro de forma irrestrita, criamos um incentivo adverso. Ninguém quer ser penalizado, logo, é melhor não tentar inovar. Como exemplo de valorização, o pesquisador contou que sugeriu a um CEO que premiasse o profissional que cometeu o maior erro ao tentar implementar uma inovação. Assim, iniciava-se uma mudança cultural. Além disso, os erros ensinam bastante. A própria ciência é construída em torno deles. Entender bem os motivos de cada erro traz muitos aprendizados.

A exposição desse ponto rendeu também um profícuo debate no *chat* do evento. A questão do erro foi citada como um grande desafio no setor público, dado que o próprio sistema de controle não analisa se ele ocorreu em virtude de uma inovação ou não. Nesse aspecto, foram resgatados os propósitos da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB – [Lei nº 13.655/18](#)). Conforme apontado pelo professor Carlos Ari Sunfeld, se aplicadas, as interpretações dessa peça poderiam aprimorar a forma como o controle enxerga tal questão.

### **É necessário ressignificar a relação entre Estado e sociedade com base na confiança.**

A realidade dos governos é ainda mais desafiadora que a das organizações não públicas. A própria burocracia tem por resultado a diminuição da confiança. Além disso, a relação entre sociedade e Estado também é pautada pela desconfiança. O contexto da covid-19 deixou isso muito claro em algumas situações, pois as pessoas tiveram de adotar, por determinação do Estado, posturas que não queriam, como usar máscaras e ficar em casa. O contexto da pandemia poderia, no entanto, ser aproveitado como oportunidade para o aumento da confiança nos dois lados.

### **Os impactos trazidos pela nova realidade do trabalho começam a ficar claros.**

Também foram compartilhados alguns resultados preliminares de uma pesquisa recente conduzida pela Duke University sobre a nova realidade do trabalho, tendo em vista a covid-19. Algumas breves conclusões foram citadas. Entre elas, o grande aumento de produtividade e a melhoria da comunicação entre os times. Distrações

como leitura de notícias também diminuiriam com o tempo. No entanto, após os dois primeiros meses, o nível de estresse aumentou bastante. A suspeita é que agora também já exista uma falta de esperança, dado que a situação já dura muito tempo. No âmbito das impressões, percebe-se um aumento da depressão. Uma sugestão também foi que os momentos *on-line* sejam limitados.

---

## QUESTÕES PARA REFLEXÃO

- A aceitação do erro no setor público passa não apenas por alterações na legislação, mas também pela própria mudança de cultura das organizações e do sistema de controle. Frente às exposições do professor Dan Ariely, fica ainda mais evidente a importância de termos avanços nesse campo. Considerando tais fatores, como o Movimento Pessoas à Frente pode ajudar a criar uma agenda de mudanças práticas na forma como organizações públicas lidam com o erro?
- Na exposição realizada, fatores não pecuniários, como o alinhamento com o propósito do trabalho, seus desafios e elogios da chefia, foram mencionados como preponderantes para o engajamento do profissional. Já a remuneração não foi apontada como tão importante. Nesse sentido, como gestores e organizações públicas podem utilizar incentivos não pecuniários para reconhecer e engajar seus times?

## 30 DE OUTUBRO, SEXTA-FEIRA, 10H00 ÀS 10H30 | DEBATE “PESSOAS À FRENTE: JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO”, COMPROMISSOS PARA O FUTURO E ENCERRAMENTO, PARTE 2

### Mediadores

- Weber Sutti – Diretor da Fundação Lemann
- Cássio França – Mediador e condutor do evento

### Debatedores

- Professor Israel Batista – Deputado Federal (PV-DF) e presidente da Frente Parlamentar Mista em Defesa do Serviço Público
- Tiago Mitraud – Deputado Federal (NOVO-MG) e presidente da Frente Parlamentar Mista da Reforma Administrativa
- Fabrício Marques Santos – Secretário de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio e Presidente do Consad
- Alessandro Molon – Deputado federal (PSB-RJ) e membro da Frente Parlamentar Mista da Reforma Administrativa
- Eduardo Leite – Governador do Rio Grande do Sul

### Dinâmica

- Cada um dos participantes trouxe sua análise sobre a conjuntura e o contexto político para a gestão de pessoas no próximo ano. A sistematização foi organizada de acordo com as falas de cada um dos participantes.



Movimento  
Pessoas à Frente  
JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO



## ☰ SISTEMATIZAÇÃO

### DEPUTADO PROFESSOR ISRAEL (PV-DF)

Presidente da Frente Parlamentar Mista em Defesa do Serviço Público

*“A posição de nossa frente parlamentar é uníssona, em prol da estabilidade do serviço público.”*

O texto da PEC 32/20 foi elaborado com forte preconceito contra o serviço público. A Constituição não é imparcial, ela traz o desenho de um Estado de bem-estar social. O texto apresentado muda essa base, e é por isso que ele deve ser profundamente debatido. Nesse sentido, a manutenção da estabilidade para todas carreiras é defendida, pois isso é uma proteção contra o clientelismo. Especificamente, também se discorda do princípio da subsidiariedade, bem como da permissão ao presidente da República de criar e extinguir órgãos. Por fim, foram apoiados os projetos que tratam de teto salarial e de avaliação de desempenho.



### DEPUTADO TIAGO MITRAUD (NOVO-MG)

Presidente da Frente Parlamentar Mista pela Reforma Administrativa

*“Tenho a certeza de que a hora da reforma administrativa chegou.”*

A reforma administrativa não é um tema de governo, é de país. A última vez que essa matéria esteve em pauta foi em 1998; desde então, recebeu pouca atenção. O receio de retrocessos não pode paralisar avanços no tema. É preciso ser propositivo e aproveitar a oportunidade de a reforma estar no Congresso. Nesse sentido, a Coalizão tem sido fundamental em seu apoio técnico, como no tema da gestão do desempenho. É também necessário um esforço de comunicação. A sociedade precisa entender como tais temas impactam a sua vida.



Movimento  
Pessoas à Frente  
JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO



## FABRÍCIO MARQUES SANTOS

Secretário de Estado  
do Planejamento,  
Gestão e Patrimônio e  
Presidente do Consad

*“Estamos vivendo um momento muito difícil, sob o ponto de vista fiscal. Se deixarmos essa discussão para os Estados, não teremos muito sucesso.”*

Os Estados, para ter agendas de reformas, dependem muito do ciclo político. Em Alagoas, no primeiro mandato, foram feitas reformas profundas. Hoje, os resultados desse ciclo são colhidos, mas existe dificuldade de novas serem feitas ao fim do segundo governo. Nesse sentido, se as discussões mais importantes forem deixadas para os entes subnacionais, existirão muitas dificuldades. É preciso também envolver o Supremo Tribunal nesse debate. Já a reforma trazida pelo governo federal pode não estar perfeita, mas é um marco inicial. É uma abertura para o debate.



## DEPUTADO ALESSANDRO MOLON (PSB-RJ)

Membro da Frente Parlamentar  
Mista pela Reforma Administrativa

*“O projeto da regulamentação da avaliação de desempenho é uma dívida que há muitos anos o Parlamento tem com o Brasil.”*

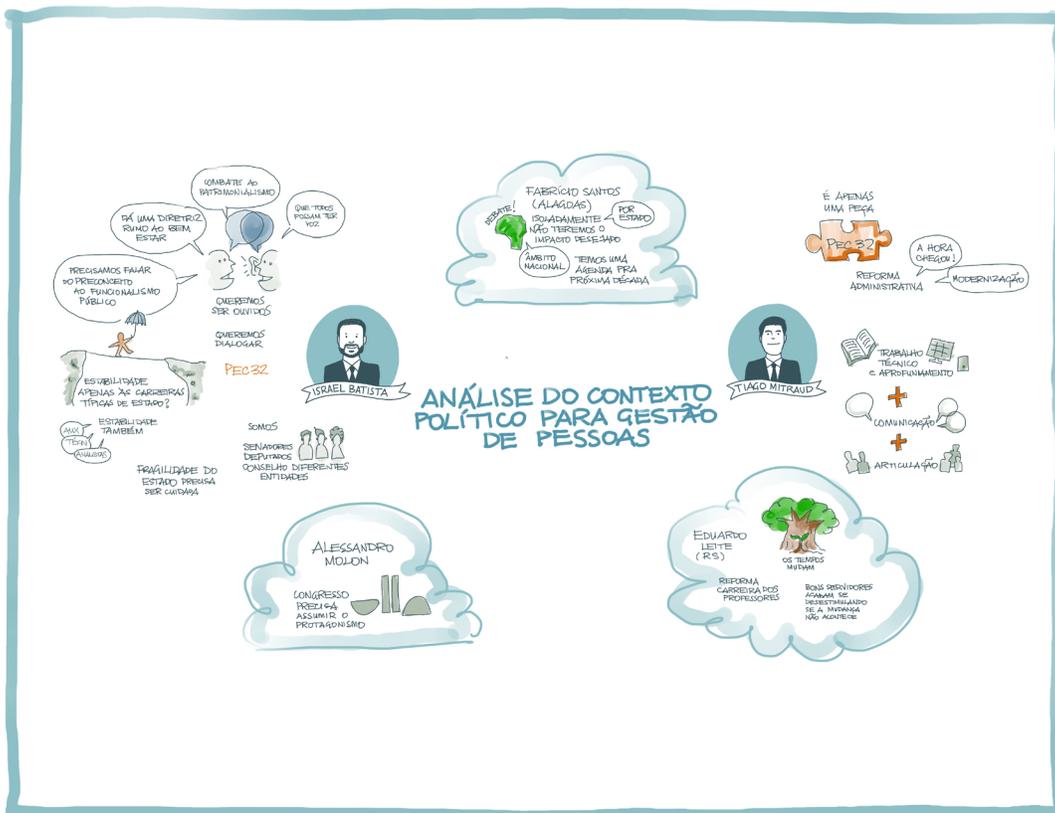
Com o envio da proposta pelo Poder Executivo, este será mais um dos temas nos quais o Congresso deverá ser o protagonista. No entanto, é preciso ter em vista que o texto apresentado pelo governo federal gera muita insegurança. Ele quer, por exemplo, incluir possibilidades de desligamento do servidor público sem especificar quais são as hipóteses. Tomando como referência a própria fala feita por Dan Ariely, é preciso caminhar no sentido contrário. Destaca-se também o acordo que já existe entre as frentes parlamentares para a votação do projeto relativo à avaliação do desempenho, tema fundamental de avanço.



## EDUARDO LEITE Governador do Rio Grande do Sul

*“Quando não admitimos que os tempos mudam e é preciso ajustar questões como a forma de ingresso e a forma como se remunera, todos perdem, inclusive os próprios servidores públicos.”*

Foram feitas reformas profundas no Estado do Rio Grande do Sul. Nesse sentido, foi apresentada a reforma na carreira de professores. O plano desse corpo era anterior à própria Constituição, e as promoções funcionavam de acordo com nível de formação (pós, mestrado etc.). No entanto, na prática ninguém avançava, devido aos impactos fiscais. Mudanças na tabela salarial também eram difíceis, dada a repercussão do gasto com os aposentados. Como apontado, esse exemplo ilustra que as normas devem ser atualizadas. Assim, é preciso discutir, entre outros pontos citados, questões como a estabilidade.





## 30 DE OUTUBRO, SEXTA-FEIRA, 10H30 ÀS 11H20 | DINÂMICA E FALAS DE ENCERRAMENTO

### Mediadores

- Weber Sutti – Diretor da Fundação Lemann
- Cassio França – Mediador e condutor do evento

### Debatedoras e debatedores

- Dinâmica: todos os participantes do Encontro da Coalizão.
- Alessandro Molon (deputado federal), Joice Toyota (diretora executiva da Vetor Brasil), Maurício Wanderley (secretário-geral do TCU), Renata Vilhena (professora da Fundação Dom Cabral), Rodrigo Garcia (vice-governador de São Paulo), Eduardo Leite (governador do Rio Grande do Sul), Pedro Pontual (presidente da Anesp) e Vera Monteiro (professora da FGV)
- Falas de encerramento: Armínio Fraga (ex-presidente do Banco Central), Ricardo de Oliveira (ex-secretário de Saúde do Espírito Santo), Wagner Lenhart (secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia), Nelson Marconi (professor da FGV), Francisco Gaetani (professor da FGV), Cibele Franzese (professora da FGV), Pedro Pontual (presidente da Anesp), Miriam Belchior (ex-ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão), Kiki Mori (professora do Insper), Renata Vilhena (professora da Fundação Dom Cabral), Denis Mizne (diretor executivo da Fundação Lemann)

### Dinâmica

- Foram criados dez minigrupos com os participantes para debate em torno da pergunta: “Quais deveriam ser as contribuições da Coalizão para a gestão de pessoas em 2021?”. Os pontos de maior destaque foram anotados por um relator. A soma do que foi colocado por cada um dos grupos gerou uma nuvem de palavras. Após esse momento, o condutor do evento, Weber Sutti, apresentou o novo passo do grupo: sua transformação no Movimento Pessoas à Frente. Na sequência, foi aberto um espaço de fala para que os participantes do evento pudessem dar uma palavra final.

## 📄 SISTEMATIZAÇÃO

### Quais as contribuições da Coalizão para a gestão de pessoas em 2021?

Com base nos relatos das discussões dos minigrupos e na sistematização dos principais termos presente na nuvem de debates, foram criadas duas categorias para a organização das contribuições. A primeira é composta das considerações sobre as formas pelas quais o grupo deve atuar em 2021. São elas:



- **Aprimorar o diálogo:** é preciso expandir ainda mais a diversidade e a abertura ao diálogo. Nesse aspecto, será essencial uma maior proximidade com os servidores públicos. Ao mesmo tempo, haverá o grande desafio de criar consensos coletivos.
- **Expandir a comunicação:** existe uma grande demanda por qualificar e simplificar o debate público sobre a gestão de pessoas em governos. Dessa forma, é necessário estreitar o diálogo com a mídia e os formadores de opinião e com a sociedade de modo geral.
- **Trabalhar em propostas concretas:** a atuação deve gerar contribuições efetivas para os temas que já vêm sendo trabalhados (carreiras, desempenho, lideranças, temporários e segurança jurídica). Para tanto, será preciso avançar em colaborações com projetos de lei e no apoio à formulação de políticas que sejam decorrentes desses pontos.
- **Melhores serviços públicos:** todas as propostas elaboradas devem ter como foco e premissa a melhoria dos serviços públicos prestados.
- **Olhar especial para os municípios:** a gestão pública municipal é bastante precária e apresenta, ainda, grande desigualdade entre a capacidade das próprias prefeituras. As propostas devem levar em conta tal fator, sendo importante pensar em adequações que sejam necessárias.

O outro agrupamento refere-se à sugestão de **pautas prioritárias para atuação no próximo ano**, sendo elas:

- **Desempenho:** entre as pautas que estão fortes no debate, esta é uma à qual novas proposições são mais necessárias. É necessário apresentar caminhos para tornar a avaliação de desempenho um instrumento efetivo. Paralelamente, é preciso aproximar o tema de discussões modernas, trazendo questões como a incorporação de incentivos não financeiros aos modelos.
- **Segurança jurídica:** a revisão da Lei de Improbidade Administrativa deve ser uma prioridade. No entanto, temos de ficar atentos a possíveis propostas que não sejam interpretadas como tentativas de diminuir a punição da corrupção. Além disso, existe a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre o “apagão das canetas”.
- **Vínculos:** o debate de revisão do regime jurídico e da estabilidade está posto. É imprescindível encará-lo de frente, contribuindo para seu aprimoramento. Ao mesmo tempo, é fundamental avançar na melhoria da regulamentação dos temporários, dada a importância que o tema possui (principalmente nos entes subnacionais).
- **Carreiras:** a criação de um novo modelo de carreiras é um dos pontos principais, visto que é um dos temas que gerariam mais impactos em todo o sistema de gestão de pessoas. Especificamente, alguns participantes apontaram a necessidade de desenhar um novo modelo de ocupação para as forças policiais.



## Visão geral da sessão em relação à discussão paralela do chat

Os participantes, em consonância com a fala do Prof. Dan Ariely, reforçaram a importância da inovação no setor público. Sob a ótica dos desafios para a implementação de práticas inovadoras, trouxeram o fato de que não basta somente incentivar a inovação, é necessário preparar os órgãos de controle. A lógica punitivista precisa ser superada por normas que sejam capazes de acolher processos inovadores admitindo a possibilidade do erro.

Durante o momento de análise de conjuntura para gestão de pessoas no setor público em 2021, os participantes compartilharam no chat do zoom, visões diversas sobre os desafios que precisam ser enfrentados para que a gestão de pessoas esteja no centro das discussões. Alguns desses pontos foram: a necessidade de realizar diagnóstico profundo para qualificar os gargalos da gestão de pessoas no setor público e, conseqüentemente, as propostas para superá-los; a importância de pensar em alternativas que trazem impactos positivos na qualidade dos serviços públicos oferecidos e que não necessariamente prescindem de mudanças legislativas; a urgência de ampliar o olhar sobre a pauta, pensando primeiro em quais são as funções necessárias para o Estado no contexto atual para depois analisar como isso se reflete na discussão sobre carreiras; e, por fim, dar mais relevância à avaliação de desempenho enquanto mecanismo de desenvolvimento profissional e organizacional, trazendo clareza sobre os resultados esperados.

Após o lançamento do Movimento Pessoas à Frente, os participantes compartilharam sua visão geral do encontro, destacando a qualidade dos debates propostos e das trocas entre o grupo. Também reforçaram a importância do Movimento Pessoas à Frente na promoção da pauta da gestão de pessoas no setor público e na construção de um melhor estado.

Após o breve resumo, Weber Sutti retomou as principais características e valores do grupo. Destacou que todos estavam juntos de fato na construção de um movimento, dado o senso de pertencimento decorrente da participação na Coalizão. Logo, apresentou o [vídeo-manifesto](#) de lançamento do Movimento Pessoas à Frente.

Durante os comentários finais dos participantes, uma das questões de maior destaque foi a avaliação de desempenho, trazida como avanço central por Armínio Fraga, Ricardo de Oliveira, Francisco Gaetani e Renata Vilhena. Outros temas também surgiram, entre os quais a modernização das carreiras, apresentada por Nelson Marconi, e a regulamentação do teto salarial e do modelo de temporários, por Francisco Gaetani.

Sobre os caminhos a seguir, atuar com o Congresso foi um aspecto trazido por Kiki Mori. Já Cibele Franzese indicou a importância de potencializar os papéis que os grupos de trabalho vêm desenvolvendo. Wagner Lenhart indicou que a busca por um Estado flexível e capaz de se adaptar deve ser levada em conta em todas as propostas. Outras declarações destacaram a relevância de a população ser ouvida

nesse processo, como apontou Pedro Pontual, tendo como foco a melhoria dos serviços públicos destinados a ela, conforme comentou Miriam Belchior. Denis Mizne ponderou que o mais importante não é desenhar a medida perfeita, mas criar um espaço de confiança. O ceticismo e o medo sempre vão existir, mas é necessário deixá-los de lado. É o poder desse Movimento que gerará mudanças concretas no Brasil, com todas e com cada pessoa que faz parte dessa caminhada!