

NOTA TÉCNICA

CONHECENDO AS LIDERANÇAS PÚBLICAS

Desafios e oportunidades para
ampliação da transparência de dados



Movimento
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

VERSÃO 2 | SETEMBRO/2023



Movimento Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

FICHA TÉCNICA

REDAÇÃO

Matheus Nunes de Freitas (Fundação Lemann)
Sérgio Praça (FGV CPDOC)

ANÁLISE E PROCESSAMENTO DE DADOS

Saulo Duarte
Luca Cechinel
Diana Rodriguez
Ana Giulia Aldgeire
Paulo Silva

REVISÃO TÉCNICA

Clarissa Malinverni
Letícia Biaggioni

DIAGRAMAÇÃO

Todo Brand Experience

SOBRE O MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE

É um movimento suprapartidário que busca construir coletivamente diretrizes e evidências com objetivo de contribuir para uma gestão mais efetiva do Estado brasileiro, que entregue melhores serviços e políticas públicas para a população. Além disso, o Movimento ajuda a construir e viabilizar propostas que criem melhores condições de trabalho para gestores públicos, com foco em lideranças. O Movimento é mantido pela Parceria Vamos, formada por Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org. e conta com especialistas, parlamentares, integrantes dos poderes públicos federal e estadual, sindicatos e terceiro setor com visões políticas, sociais e econômicas plurais.

Para saber mais, acesse:

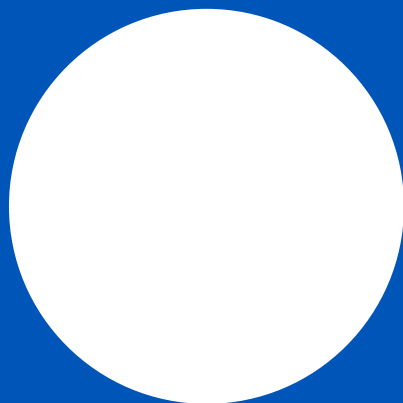
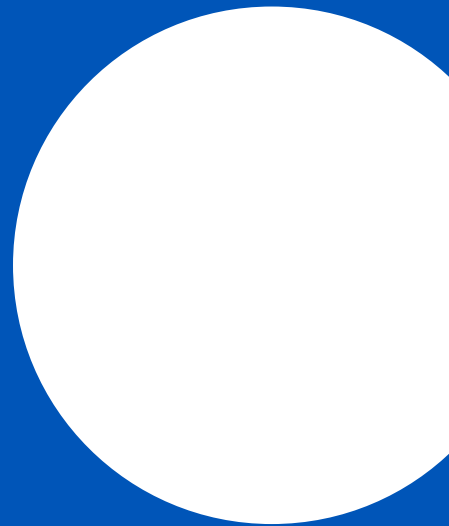
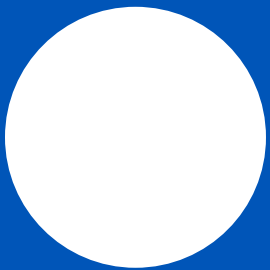
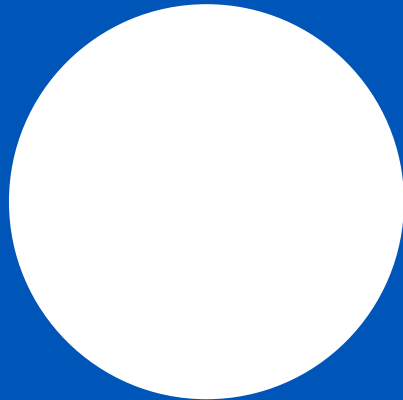
movimentopessoasafrente.org.br

As opiniões aqui expressas não necessariamente representam as opiniões das pessoas participantes do Movimento. Este documento foi editado pela Secretaria Executiva do Movimento Pessoas à Frente.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
QUAIS OS PAPÉIS DE UMA LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO?	9
POR QUE É IMPORTANTE CONHECER AS LIDERANÇAS DO SETOR PÚBLICO?	14
QUEM, QUANTOS E QUAIS: O QUE A TRANSPARÊNCIA ATIVA PERMITE CONHECER SOBRE AS LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO?	18
BOAS PRÁTICAS DE TRANSPARÊNCIA PARA CARGOS DE LIDERANÇA	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37

INTRODUÇÃO



A gestão de pessoas no setor público, principalmente quando falamos das pessoas que ocupam posições de liderança, constitui um dos elementos fundamentais para que os governos consigam entregar melhores serviços e políticas aos cidadãos. Por isso, o Movimento Pessoas à Frente tem se dedicado ao debate e à construção da melhoria do Estado a partir das lideranças que atuam no serviço público. Desde 2020, o Movimento tem discutido alguns dos temas que compõem a agenda de gestão de lideranças, como segurança jurídica, gestão de desempenho, políticas de atração e seleção, engajamento e equidade étnico-racial. Além disso, também tem se dedicado a outros temas de gestão de pessoas no geral, como modelos de carreiras, contratação de temporários e concursos.

De modo geral, o foco do Movimento são as lideranças públicas, que são aquelas pessoas que ocupam os mais altos cargos da burocracia administrativa e, por isso, são responsáveis por conduzir processos de construção e compartilhamento de uma visão propositiva, proativa e protagônica em direção às metas e propósitos públicos, alinhados aos objetivos governamentais. Essas pessoas são, portanto, fundamentais para uma governança eficaz e a implementação efetiva de políticas públicas. Essas lideranças precisam equilibrar responsabilidades políticas, gerenciais e técnicas para planejar, executar e avaliar políticas que aprimorem a entrega de serviços públicos.

Ao longo destes anos de trabalho, um dos maiores desafios encontrados pelo Movimento Pessoas à Frente para a formulação de propostas de gestão de lideranças é a escassez ou mesmo a inexistência de dados confiáveis. Existe uma lacuna de informações precisas e atualizadas sobre o perfil dessas pessoas, suas responsabilidades e como esses fatores evoluem ao longo do tempo. A inexistência de dados públicos sobre gênero, raça, quantitativo, lotação, atribuições, dentre outros dados relevantes desses profissionais públicos tão fundamentais tem sido, portanto, uma barreira relevante para o avanço dessa agenda no país, tanto em nível federal – onde o problema é menor – quanto em estados e municípios.

Quando os processos de gestão de lideranças são informados por dados, conseguimos desenhar intervenções mais efetivas para atrair e selecionar as pessoas certas para trabalhar no Estado, desenvolvendo suas competências e criando mecanismos para melhorar a gestão de seu desempenho para a entrega de melhores serviços e políticas públicas. Além disso, mais e melhores informações sobre lideranças e os servidores públicos em geral podem contribuir para a compreensão das desigualdades existentes no funcionalismo, como a baixa representatividade de mulheres e pessoas negras nas posições de liderança.

Esta nota técnica busca contribuir com este debate sobre informações públicas relacionadas a lideranças do setor público ao fornecer um diagnóstico sobre a transparência de informações públicas nos estados brasileiros. Esse diagnóstico é baseado no mapeamento, realizado entre agosto e dezembro de 2022, de legislações e portais de transparência estaduais¹, e tem como principais achados:

¹ Os dados da nota técnica são fruto do Termo de Referência 001/22, lançado pela Fundação Lemann e executado pelo Instituto Lima Barreto. O TR 001/22 está disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1lIire2tAlIcRXZfxD5RrBzg9s9UjvtTu/view>

Box 1 - Principais achados do levantamento

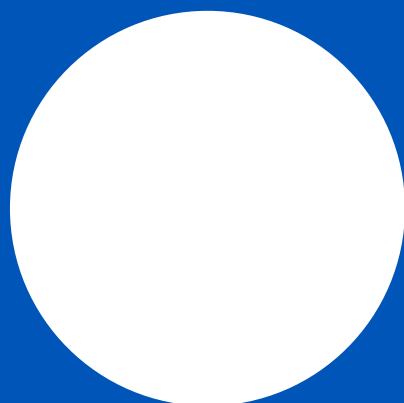
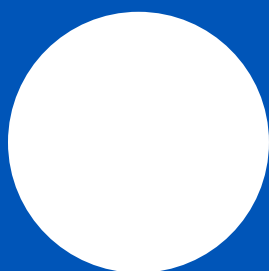
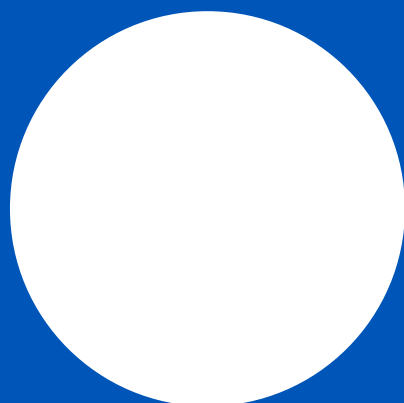
Apesar da importância de informações sobre perfil e trajetória das lideranças do setor público para desenhar intervenções mais efetivas de atração, seleção, desenvolvimento, gestão de desempenho e engajamento dos responsáveis por conduzir os assuntos públicos, o levantamento demonstrou que as informações disponíveis são insuficientes:

- **Não existe uma padronização de nomenclaturas e simbologias para cargos comissionados nos estados brasileiros, impossibilitando análises comparadas entre os estados**
- **Apenas um estado fornece informações desagregadas sobre o gênero dos ocupantes de posições de liderança**
- **Nenhum estado fornece informações desagregadas sobre a cor, raça ou origem étnica dos ocupantes de posições de liderança**
- **Nenhum estado fornece informações desagregadas sobre a escolaridade dos ocupantes de posições de liderança**
- **Apenas oito estados disponibilizam informações desagregadas sobre a data de início de trabalho dos ocupantes de posições de liderança**
- **Apenas sete estados identificam em seus textos legais as atribuições previstas para os ocupantes de posições de liderança**
- **Apesar de insuficiente para compreender o perfil das lideranças do setor público, os vinte e três portais de transparência analisados fornecem informações desagregadas sobre o nome do cargo, o órgão de lotação e a remuneração recebida**

Desse modo, apesar da importância de informações para agir com base em evidências para ampliação da eficiência e efetividade das políticas de gestão de lideranças, nossos resultados revelam a fragilidade dos bancos de dados públicos sobre o perfil do funcionalismo, além da variação nos padrões de transparência entre os estados. Neste sentido, sublinhamos a importância de estabelecer estratégias nacionais para a coleta e divulgação periódica de dados sobre o serviço público subnacional.

Além desta introdução, a presente nota técnica está estruturada em outras cinco seções. A primeira delas discute quais são os papéis esperados por pessoas que ocupam posições de liderança no setor público, evidenciando suas contribuições para a efetividade das políticas, o engajamento dos servidores e a legitimidade dos governos. A seção seguinte traz argumentos relacionados à importância de se ter informações sobre essas pessoas, em especial àquelas que permitam conhecer o perfil e a trajetória de quem ocupa essas posições. Na sequência, são apresentados os resultados de nosso diagnóstico, incluindo uma proposta metodológica para identificar dentro da estrutura administrativa dos estados quais são esses cargos críticos. Na quarta seção, elencamos boas práticas identificadas no levantamento, bem como experiências internacionais, demonstrando que há caminhos viáveis para avançarmos para termos mais e melhores informações sobre as lideranças do setor público. Por fim, a última seção é dedicada às considerações finais.

QUAIS OS PAPÉIS DE UMA LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO?



As pessoas que ocupam postos de liderança nos governos desempenham papéis políticos, gerenciais e técnicos, sendo responsáveis por transformar diretrizes políticas em políticas públicas concretas, por dirigir as organizações públicas e por trazer conhecimentos específicos para a condução dos assuntos públicos. Segundo Gerson (2020, p. 9, tradução nossa), os cargos de liderança são ocupados por “funcionários públicos que detêm as posições mais elevadas das burocracias administrativas e lideram os servidores públicos na concretização dos objetivos governamentais”. Desse modo, apesar de terem papel central para o funcionamento do Estado, o escopo de lideranças comumente considerados pelos Sistemas de Alta Direção Pública não inclui os ocupantes de cargos eletivos (como presidentes, governadores ou prefeitos) ou de posições de primeiro escalão (como secretários e ministros).

Box 2 - Sistemas de Alta Direção Pública

Segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), os Sistemas de Alta Direção Pública são o “conjunto de arranjos institucionais formais e informais específicos que configuram os processos de atração, seleção, contratação, desempenho, avaliação, retenção e desenvolvimento das **autoridades máximas não políticas** do Estado – isto é, aquelas que estão abaixo das autoridades de designação direta ou por eleição popular – e que os diferenciam do restante da administração pública” (BID, 2017, p. 1, grifo nosso). Ainda de acordo com o BID, desde a criação em 1979 do Serviço de Executivos Seniores nos Estados Unidos até 2012, mais de 75% dos países-membros da Organização para a Cooperação e desenvolvimento Econômico (OCDE) introduziram um quadro de direção formalmente diferenciado, além de países da América Latina e Ásia. Gerson (2020, p. 2, tradução nossa) reforça que as “lideranças do setor público – altos funcionários públicos que lideram e melhoram as principais funções governamentais – estão no cerne da eficácia do governo. Elas traduzem a direção política em políticas e programas que mantêm os cidadãos saudáveis, seguros e economicamente produtivos”.

No caso brasileiro, as posições mais elevadas na burocracia pública são comumente cargos comissionados, também conhecidos como cargos de confiança ou de livre provimento. No Governo Federal, por exemplo, as lideranças do setor público são aquelas pessoas que ocupam os Cargos Comissionados do Executivo (CCE) e as Funções Comissionadas do Executivo (FCE) dos níveis 13 a 17 (antigos DAS 4 a 6). Esse tipo de cargo pode, tipicamente, ser ocupado tanto por um servidor público quanto por uma pessoa de fora do setor público, convidada para ocupar a posição por um líder político. Vale ressaltar que nos três níveis de governo, há cargos comissionados que não podem ser considerados cargos de liderança, uma vez que ocupam posições hierárquicas mais baixas.

Dada a sua relevância para a qualidade das políticas públicas e para os resultados de sua implementação, espera-se que as lideranças do setor público entendam os processos e o ambiente **político** no qual as políticas são planejadas, implementadas e avaliadas. Essa expertise permite aos burocratas navegar por cenários complexos, antecipar possíveis problemas e elaborar soluções eficazes. Por serem responsáveis por aconselhar e orientar tomadores de decisão, as lideranças no setor público interagem com diversos stakeholders, como deputados, prefeitos e entidades da sociedade civil, sendo essencial um bom desempenho político para uma liderança eficiente.

Além disso, essas lideranças também precisam exercer um **papel gerencial** em suas organizações. A expertise gerencial está relacionada a um conjunto de habilidades necessárias para gerenciar e supervisionar a implementação de políticas públicas de forma eficaz. Este tipo de expertise abrange uma série de competências, como comunicação, gerenciamento de projetos e habilidades de negociação. Burocratas com sólida expertise gerencial podem motivar suas equipes, coordenar-se com múltiplos interessados, alocar recursos de maneira eficiente e monitorar o progresso para garantir que os objetivos das políticas sejam atingidos de maneira oportuna.

Por fim, outro papel necessário ao ser uma liderança no setor público é o **papel técnico**, que se refere à expertise específica sobre política pública em que a organização é responsável por formular e implementar, traduzindo-se no sólido conhecimento dos aspectos técnicos do tema com o qual trabalha. O conhecimento superior de um especialista em políticas é inestimável para garantir que as políticas sejam bem elaboradas, implementadas de maneira eficiente e alcancem os resultados pretendidos.

A combinação dos papéis político, gerencial e técnico é essencial para a entrega de políticas eficazes. Enquanto as habilidades técnicas fornecem o conhecimento aprofundado necessário para criar e adaptar políticas, as habilidades gerenciais e políticas garantem que as ações governamentais sejam executadas de maneira eficiente e que os desafios emergentes sejam prontamente abordados. A legislação que dispõe sobre a Estrutura Organizacional Básica da Administração Pública Estadual de Sergipe (Lei nº 8.496/2018), por exemplo, demonstra que para exercer as atribuições de um cargo de “Diretor”, é esperado que o ocupante combine estes três papéis:

Assistir ao Governador do Estado os Secretários de Estado e demais superiores hierárquicos, em assuntos de sua área de atuação, submetendo os atos administrativos e regulamentares e sua apreciação. Promover a organização, execução, acompanhamento e controle das atividades-meio da Secretaria, conforme previsto em lei, compreendendo os serviços de Administração Geral, nas áreas de recursos humanos, material, patrimônio, contabilidade, orçamento, finanças e serviços auxiliares, bem como de outras atividades correlatas ou que lhe forem regularmente conferidas ou determinadas

Para auxiliar o Governador e os Secretários de Estado, o ocupante deve entender bem o contexto político (por exemplo, o posicionamento de bancadas partidárias na Assembleia Legislativa sobre temas de interesse do Executivo) e quais são as partes interessadas em sua área de atuação. Para apreciar atos administrativos e contribuir de maneira efetiva com os superiores hierárquicos, o Diretor deve compreender tecnicamente sobre a política pública em questão. Por fim, para organizar, executar, acompanhar e controlar as atividades-meio da Secretaria, o ocupante do cargo deve ter habilidades gerenciais.

Box 3 - Os papéis das lideranças no setor público

No Brasil, há uma variedade de nomenclaturas para as posições ocupadas por lideranças públicas. As mais comuns são: superintendente, diretor, gerente, chefe, coordenador e assessor.



PAPEL POLÍTICO

Habilidade para negociar, articular, e formar alianças e ouvir todas as partes interessadas no processo de tomada de decisões.



PAPEL GERENCIAL

Habilidade para organizar, planejar, monitorar e executar projetos de forma eficiente, sendo responsável por gerir recursos e equipes.



PAPEL TÉCNICO

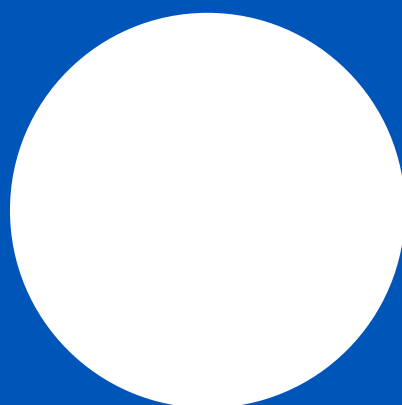
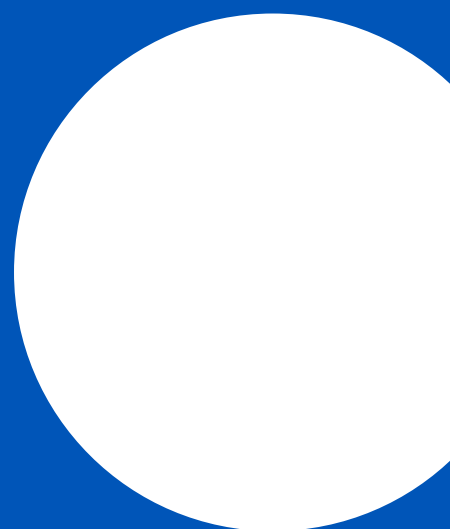
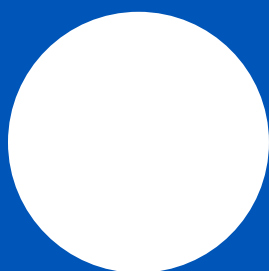
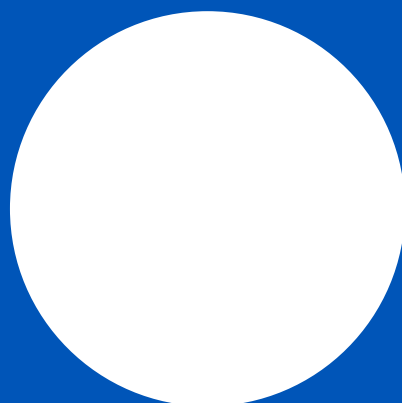
Habilidade para subsidiar as organizações públicas com as melhores informações estratégicas sobre a política pública em questão.

Considerando os papéis e os exemplos anteriores, não é demais afirmar que as lideranças do setor público podem ser engrenagens de um ciclo virtuoso para a entrega de melhores serviços públicos para as pessoas:



Sendo assim, o entendimento sobre quem, quantos e quais são tais pessoas é fundamental para planejar iniciativas mais efetivas para as lideranças que são responsáveis pelos resultados de políticas públicas que afetam a vida de milhões de pessoas. Como asseveram Lopez, Palotti & Gomide (2023, p. 388, grifo nosso) “compreender o perfil das burocracias públicas e o seu processo de recrutamento e promoção é essencial para entender de modo mais abrangente o funcionamento do Estado brasileiro contemporâneo”.

**POR QUE É
IMPORTANTE
CONHECER AS
LIDERANÇAS DO
SETOR PÚBLICO?**



A utilização de evidências para aperfeiçoar a compreensão da gestão pública é essencial, pois contribui para a qualidade e eficácia das políticas públicas. Políticas de qualidade são aquelas sustentadas por conhecimentos científicos e empíricos que comprovem sua adequação, viabilidade e impacto, permitindo decisões mais informadas. Eficácia, por outro lado, está ligada à inclusão de atores relevantes no processo de criação de políticas, possibilitando atender de forma mais eficaz às demandas da população.

A transparência pública, pilar da democracia, contribui para a produção de tais evidências, na medida em que permite o desenvolvimento de melhores políticas focadas em lideranças, fazendo com que as ações voltadas para esse público sejam elaboradas com base em dados e informações mais precisas. Quando pensamos nos pilares de um Sistema de Alta Direção Pública, a transparência se apresenta como uma forte aliada para a gestão efetiva de lideranças no setor público. Adicionalmente, a transparência também é crucial para que os próprios ocupantes dos cargos de liderança tenham visibilidade sobre os papéis que devem desempenhar e como se situam em comparação às demais lideranças.

Box 4 - Contribuições da transparência para a gestão de cargos de liderança

PILAR	DESCRIÇÃO	COMO A TRANSPARÊNCIA PÚBLICA CONTRIBUI? ²
ATRAÇÃO	 Pessoas comprometidas e preparadas resolvendo problemas relevantes do país	Processos transparentes propiciam a ampliação das portas de entrada e a ampliação do número e abrangência de potenciais candidatos, bem como a avaliação daqueles que, alinhados e de confiança, possuem maior aderência ao perfil desejado para os desafios estabelecidos para a posição estratégica a ser ocupada
PRÉ-SELEÇÃO	 Cargos de liderança preenchidos por meio de processos estruturados, equilibrando competências e confiança	
DESEMPENHO	 Dirigentes públicos com clareza de resultados a serem entregues, geridos e reconhecidos por meio de objetivos e indicadores mensuráveis e voltados à sociedade	É importante que haja transparência para que as lideranças possam entender os esforços e resultados esperados. Os resultados a serem alcançados pelos gestores podem ainda ser publicizados no órgão e também para a sociedade
DESENVOLVIMENTO	 Institucionalização de programas de desenvolvimento para cargos de liderança	

² Trechos extraídos do documento “Propostas para uma Política Nacional de Lideranças em Governos”, produzido pelo Movimento Pessoas à Frente em 2022. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/propostas-para-uma-politica-nacional-de-liderancas-em-governos/>

Box 4 - Contribuições da transparência para a gestão de cargos de liderança (cont.)

PILAR	DESCRIÇÃO	COMO A TRANSPARÊNCIA PÚBLICA CONTRIBUI?²
ENGAJAMENTO 	Envolvimento de equipes nas tomadas de decisão, compartilhando os propósitos da gestão e motivadas para entrega de valor público	A utilização de dados para identificar e potencializar boas práticas e corrigir iniciativas pouco efetivas contribui para o engajamento e motivação das equipes
DIVERSIDADE 	Lideranças públicas que representem a diversidade da população preparadas entregando serviços e políticas de qualidade para a população	Para garantir condições de atração e pré-seleção de profissionais com trajetórias diversas e também atuar na inclusão e no acolhimento de lideranças diversas, é importante contar com dados e informações sobre diversidade no emprego público, assim como dar ampla publicidade a essas informações

Seja para subsidiar melhores políticas de gestão de lideranças no setor público, seja para fornecer informações de qualidade e precisas aos próprios ocupantes desses cargos críticos, entender o perfil e a trajetória dessas pessoas é importante por diferentes motivos. Nesta nota técnica, listamos cinco categorias de informações relevantes sugeridas pela literatura acadêmica para compreender a dinâmica de lideranças públicas:

Box 5 - Informações de interesse sobre lideranças no setor público

INFORMAÇÃO	POR QUE É IMPORTANTE?	LITERATURA ACADÊMICA
NOME DO CARGO, ATRIBUIÇÕES E ÓRGÃO DE EXERCÍCIO	Para que lideranças e cidadãos saibam quais são as habilidades e competências necessárias para ocupar aquela posição, aumentando a assertividade na contratação de pessoas certas para essas posições estratégicas	Bersch et al. (2017) Lewis (2008) Lewis & Waterman (2013) Panizza, Peters & Larraburu (2022)
DATA DE INÍCIO NO CARGO	Para o mapeamento da rotatividade das lideranças públicas, fator que possui implicações para o tipo e qualidade de políticas públicas, uma vez que é necessário um horizonte temporal adequada para discutir, desenhar e implementar ações e programas	Lopez, Palotti & Gomide (2023) Teles & Lopez (2023) Praça, Freitas & Hoepers (2012) Lopez & Moreira (2022)

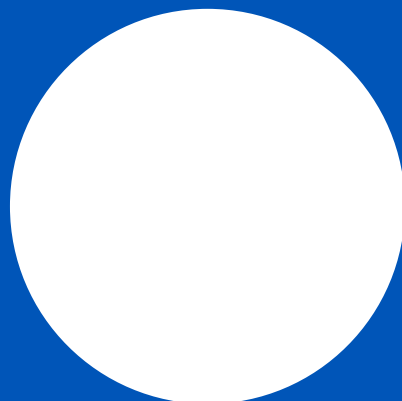
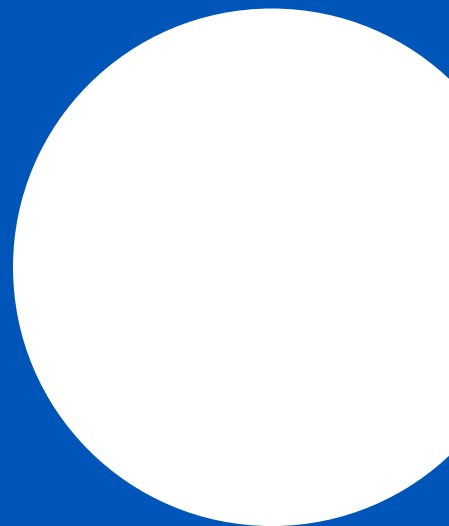
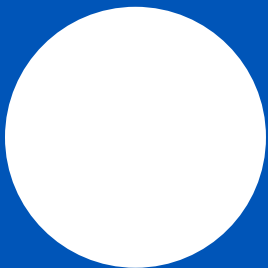
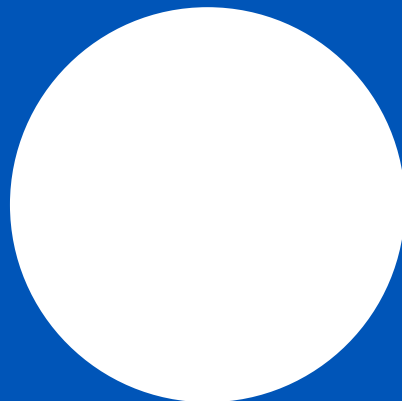
Box 5 - Informações de interesse sobre lideranças no setor público (cont.)

INFORMAÇÃO	POR QUE É IMPORTANTE?	LITERATURA ACADÊMICA
REMUNERAÇÃO	Para compreender a adequação da remuneração previstas em relação às responsabilidades estabelecidas, bem como os tipos (e graus) de corrupção em uma organização pública	Cornell & Sundell (2020) Gorodnichenko & Peter (2007)
ESCOLARIDADE	Analisar a qualificação formal dos dirigentes públicos, contribuindo para diagnosticar o grau de expertise que a organização dispõe para formular e implementar políticas públicas, o que possibilita a identificação de oportunidades de desenvolvimento para as lideranças	Marenco & Strohschoen (2018)
GÊNERO & RAÇA	Para monitorar e avaliar os impactos da representatividade (ou a falta dela) nas políticas públicas e as desigualdades existentes na ocupação de cargos públicos, bem como formular políticas específicas de promoção da diversidade	Mosher (1968) Viana & Tokarski (2019)

Apesar do foco desta nota técnica estar nos cinco grupos de informações elencados no quadro anterior, outras informações também são fundamentais para entender o perfil e trajetória das lideranças no setor público. Fatores como faixa etária e experiência profissional, por exemplo, podem impactar diretamente a efetividade da liderança, a propensão ao compartilhamento de conhecimento e os resultados em termos de desempenho organizacional (Praça, Freitas & Hoepers, 2012; Lopez & Moreira, 2022).

Vale destacar que há um grande debate entre transparência e privacidade, especialmente após a promulgação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). No entanto, não existem incompatibilidades entre transparência e a LGPD, na medida que não há quebra de sigilo ou de proteção de dados pessoais sensíveis quando abrimos as informações sobre o funcionalismo público. A LGPD, inclusive, permite o tratamento de dados pessoais sensíveis para o desenvolvimento de políticas públicas ou de estudos (Art. 11). É possível, por exemplo, dar transparência para os dados étnico-raciais sem identificar o nome do servidor. Por meio de dados anonimizados, é cumprido um dos princípios basilares da administração pública – o da publicidade – sem descumprir os demais – legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência.

**QUEM, QUANTOS
E QUAIS: O QUE A
TRANSPARÊNCIA
ATIVA PERMITE
CONHECER SOBRE
AS LIDERANÇAS NO
SETOR PÚBLICO?**



Dada a importância de se entender o perfil das lideranças do setor público, a presente Nota Técnica traz os resultados de um levantamento sobre as informações públicas disponibilizadas pelos governos estaduais. A decisão de olhar com mais atenção para os estados se deve à limitação da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) em proporcionar uma compreensão abrangente da composição e das características dos trabalhadores e trabalhadoras do setor público. A Pesquisa de Informações Básicas Estaduais (ESTADIC/IBGE), embora ofereça uma visão geral dos recursos humanos nos estados, também revela carências significativas quando se trata de informações sobre as lideranças no setor público, especialmente sobre o perfil das pessoas que ocupam essas posições.

Além da ausência de informações em instrumentos oficiais, o foco nos entes subnacionais ocorre porque diferentes estudos já identificaram quais são os cargos de médio escalão no governo federal (Praça, Freitas & Hoepers, 2012; Lopez & Praça, 2015), mas pouca atenção se tem dado para os ocupantes destes cargos nos estados. Neste sentido, buscamos entender quais as possibilidades que as legislações e os portais de transparência estaduais fornecem para conhecermos as lideranças do setor público. O mapeamento de legislações e dos portais de transparência ocorreu entre os meses de agosto e dezembro de 2022 por uma equipe de oito pesquisadores.

A pesquisa das legislações foi conduzida nos portais das Assembleias Legislativas de todos os estados, onde foram explorados termos relacionados à “estrutura administrativa”, tais como “organização administrativa”, “modelo de gestão” e “configuração organizacional”. Dentre os 27 estados do Brasil, apenas no caso do Espírito Santo não foi possível encontrar a legislação geral relativa aos recursos humanos.

Quanto aos portais de transparência, foram acessados através dos sites governamentais de cada ente federativo. Se o site oficial do estado não disponibilizasse o acesso direto ao portal de transparência, uma busca abrangente era conduzida na internet. Depois de mapear os portais de transparência estaduais, os pesquisadores direcionaram suas buscas para páginas específicas que continham informações relativas à composição do funcionalismo público.

Não foi possível encontrar, nos estados da Bahia, Mato Grosso, Rio de Janeiro e Tocantins, informações sobre os ocupantes de cargos comissionados - que são tradicionalmente ocupados pelas lideranças do setor público. Na época da coleta de dados, tanto a Bahia quanto o Tocantins não possuíam páginas dedicadas aos servidores comissionados. No caso do Rio de Janeiro, era necessário fornecer o CPF ou o nome completo do servidor para acessar as informações sobre os servidores. Por fim, no Mato Grosso, o portal de transparência exigia credenciais de login e senha para visualizar os dados relativos aos servidores públicos. As legislações e os endereços eletrônicos dos portais considerados neste levantamento constam abaixo:

Tabela 1 - Fontes de informações para o levantamento

UF	LEGISLAÇÃO	PORTAL DE TRANSPARÊNCIA
AC	Lei nº 355/2018	http://transparencia.ac.gov.br/#/servidor-publico
AL	Lei nº 47/2015	https://transparencia.al.gov.br/pessoal/servidores-ativos/
AM	Lei nº 4.163/2015	http://www.transparencia.am.gov.br/pessoal/
AP	Lei nº 0338/1997	http://www.transparencia.ap.gov.br/consulta/3/50/pessoal
BA	Lei nº 13.204/2014	http://www.transparencia.ba.gov.br/
CE	Lei nº 16.710/2018	https://cearatransparente.ce.gov.br/portal-da-transparencia/servidores
DF	Decreto nº 39.610/2019	https://www.transparencia.df.gov.br/#/servidores/orgao
ES	Não encontrada	https://transparencia.es.gov.br/pessoal
GO	Lei nº 20.491/2019	http://www.transparencia.go.gov.br/portaldatransparencia/pessoal/folha-de-pagamento
MA	Lei nº 10.213/2015	http://www.transparencia.ma.gov.br/app/pessoal/remuneracao-dos-servidores#lista
MG	Lei nº 23.304/2019	https://www.transparencia.mg.gov.br/estado-pessoal/

Tabela 1 - Fontes de informações para o levantamento (cont.)

UF	LEGISLAÇÃO	PORTAL DE TRANSPARÊNCIA
MS	Lei nº 6.035/2022	http://www.transparencia.ms.gov.br/#/Servidores
MT	Lei nº 612/2019	https://www.transparencia.mt.gov.br/-/5190451-servidores-em-atividades
PA	Lei nº 7.543/2011	https://seplad.pa.gov.br/remuneracao-de-servidores/
PB	Lei nº 8.186/2007	https://sagres.tce.pb.gov.br/estado_pessoal01.php
PE	Lei nº 11.629/1999	http://web.transparencia.pe.gov.br/despesas/remuneracao/
PI	Lei nº 028/2003	https://transparencia.pi.gov.br/ords/f?p=101:SERVIDORES:7749595914023::NO::
PR	Lei nº 19.848/2019	http://www.transparencia.pr.gov.br/pte/pessoal/servidores/poderexecutivo/remuneracao?win_dowId=19e
RJ	Decreto nº 46.544/2019	https://www.consultaremuneracao.rj.gov.br/ConsultaRemuneracao
RN	Lei nº 163/1999	http://servicos.searh.rn.gov.br/search/Remuneracao/Remuneracao
RO	Lei nº 827/2015	https://transparencia.ro.gov.br/
RR	Lei nº 532/2006.	https://www.transparencia.rr.gov.br/index.php/servidores/folha-de-pagamento
RS	Lei nº 4.914/1964	https://www.transparencia.rs.gov.br/despesas/pessoal/folha-do-executivo/dados/
SC	Lei nº 789/2021	https://www.transparencia.sc.gov.br/remuneracao-servidores
SE	Lei nº 8.496/2018	https://www.transparencia.se.gov.br/Pessoal/PorOrgao.xhtm
SP	Lei nº 1.080/2008	https://www.transparencia.sp.gov.br/Home/Servidor
TO	Lei nº 3.421/2019	https://www.transparencia.to.gov.br/#!servidores

A sistematização das fontes e das informações disponíveis em cada uma delas permitiu identificar a fragilidade das bases públicas para a compreensão da atuação e do perfil da burocracia estatal. A análise das legislações estaduais que regulamentam a estrutura administrativa revelou uma falta de informações detalhadas sobre as atribuições de cargos ocupados por lideranças públicas. Apenas sete estados (Alagoas, Ceará, Paraná, Rio Grande do Norte, Rondônia, São Paulo e Sergipe) forneceram especificações claras sobre as responsabilidades desses cargos. A tabela abaixo resume os resultados do mapeamento das informações relevantes nas legislações estaduais. É importante notar que informações dinâmicas, como data de início no cargo, raça, gênero e escolaridade, não eram esperadas nas legislações, uma vez que não requerem previsão legal:

Tabela 2 - Resultado da busca de informações de interesse nas legislações consultadas (n = 26)

INFORMAÇÃO DE INTERESSE	QUANTIDADE DE LEGISLAÇÕES COM A INFORMAÇÃO
NOME DO CARGO	26
ATRIBUIÇÕES	7
ORGÃO DE LOTAÇÃO	18
REMUNERAÇÃO	15

A necessidade de compreender as responsabilidades estabelecidas para lideranças públicas pode ser exemplificada através de dois casos de cargos de superintendentes, conforme descrito a seguir:

Box 6 - Trechos de legislações sobre atribuições de superintendentes

UF	CARGO COMUM	TRECHO DA LEGISLAÇÃO SOBRE AS ATRIBUIÇÕES DO CARGO
AL	SUPERINTENDENTE	Liderar, sob a coordenação e supervisão do Secretário Executivo de Gestão Finalística, as ações da Gestão do Governo; organizar, orientar e gerir as atividades das unidades administrativas que estão sob sua coordenação; implantar mecanismos de controle que assegurem o cumprimento das efetivas ações do Governo; auxiliar no desempenho dos gestores das ações [...]
PR		Ao Superintendente compete, por designação expressa do Governador do Estado, o planejamento, a coordenação e a execução das atividades integrantes da área de atuação definida como de interesse prioritário, compatibilizando-as com as diretrizes gerais do Governo do Estado e o apoio estratégico ao Governador, a órgão ou entidade no desempenho de suas competências institucionais visando o aprimoramento da gestão governamental da área estabelecida como de interesse prioritário [...]

Através desses dois casos, destacamos as discrepâncias nas atribuições das lideranças em cada estado, evidenciando, por exemplo, que os superintendentes no Paraná têm uma proximidade maior com o Governador do Estado do que os de Alagoas. Adicionalmente, a descrição das atribuições permite identificar que em ambos os casos, os superintendentes ocupam posições estratégicas nos órgãos em que atuam, evidenciando a necessidade de se desenhar ações de atração, seleção, desenvolvimento, desempenho, engajamento e diversidade efetivas para estes cargos.

Além da falta de informações relevantes sobre as atribuições dos cargos comissionados, as leis apresentam desafios na compreensão da estrutura estatal, uma vez que os textos legais frequentemente contêm emendas e não estão consolidados em um único documento.

Adicionalmente, a pesquisa revelou que o complexo panorama normativo que envolve a regulamentação da estrutura da administração pública gera diversos obstáculos para a análise tanto de um estado isoladamente quanto para comparações entre eles, pois as vinte e seis legislações analisadas utilizam nomenclaturas e classificações diversas para os cargos comissionados. Em sete estados, conforme demonstrado na Tabela 3, existem cinco ou mais símbolos distintos para esses cargos. Ao total, 114 simbologias diferentes foram encontradas.

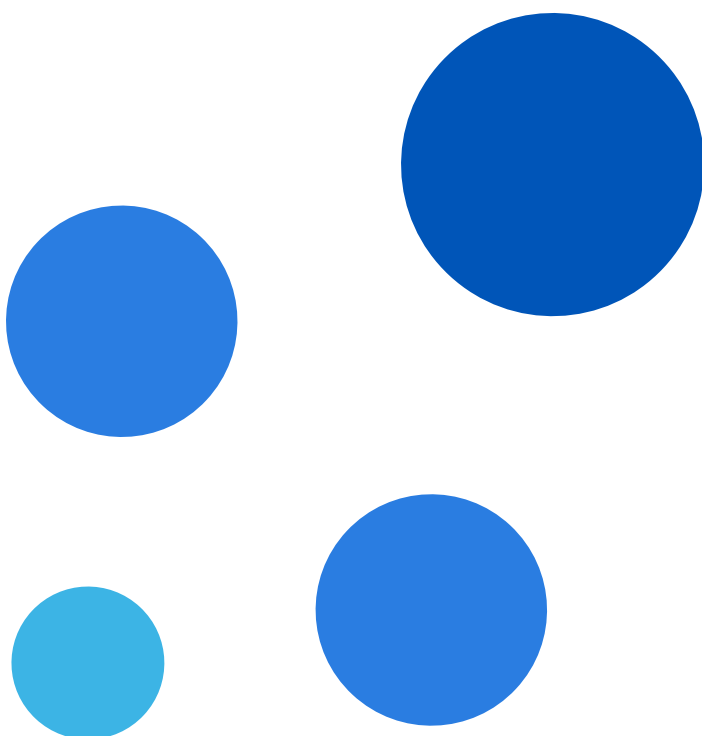


Tabela 3 - Sistematização das nomenclaturas para cargos em comissão estaduais

ESTADO	QUANTIDADE	SIMBOLOGIA
RN	Indeterminada	Diversos cargos sem simbologia determinada
ES	Legislação não encontrada	Legislação não encontrada
AC	1	CEC
AM	1	AD
MG	1	DAD
MS	1	CCA
MT	1	DGA
PA	1	DAS
RO	1	CDS
RS	1	CC
SE	1	CCE
SP	1	SQC
AP	2	CDS; CDI
BA	2	DAS; DAI
PE	2	CCS; CCI
PI	2	DAS; DAI
CE	3	DAS; DNI; DNS; GAS
SC	3	DGE; DGS; DGI
DF	4	CNP; CNE; DFA; DFG
MA	4	DGA; DANS; DAI; DAS
RJ	5	DG; SA; SS; SE; CG
RR	5	CNETS; CNES; CDS; CDI; FAI

TABELA 3 - Sistematização das nomenclaturas para cargos em comissão estaduais (cont.)

ESTADO	QUANTIDADE	SIMBOLOGIA
PR	6	AE; SP; DAS; C; DG; DD
TO	6	DAS; DAI; CA; CDAS; CDAI; AEU
GO	7	DSE; DAS; DAI; DAID; AE; A; LAP
PB	12	CDS; CAD; CAT; CGI; CGS; CSS; CSP; CAC; CDE; CVE; SDE; CSE
AL	63	ACI; AEG; AS; ASE; AST; ASUNC; CRG; GTR; OUV; PRE; SUP; AAG; AE; AG; AGC; AGES; AGG; AGS; AGT; ASA; ASC; ASCI; ASEC; ASEG; ASM; ASSC; ASSE; ASSI; ASSP; ASSUP; ASTI; ASTT; ASTTE; ATE; CAM; CCE; CDC; CGGC; CGM; CHG; COE; COJ; COS; DCE; DCSP; DG; DGA; DIP; DIRE; GER; GERE; PG; PGA; PJC; RE; SCGM; SE; SEE; SEES; SGJC; SUPE; VPJC; VRE

É importante ressaltar que, mesmo quando os estados utilizam a mesma simbologia em suas legislações, ainda ocorrem variações nos níveis dos cargos, conforme ilustrado na tabela a seguir. Isso significa que, por exemplo, um estado que deseje comparar suas lideranças com as de outros estados precisa harmonizar não apenas os cargos com diferentes nomes, mas também aqueles que compartilham a mesma simbologia. Isso aumenta a imprecisão da comparação e dificulta a replicação de políticas bem-sucedidas.

TABELA 4 – Exemplos de estados com mesma simbologia para cargos comissionados, mas com níveis de classificação diferentes

ESTADO	SIMBOLOGIA COMUM	NÍVEIS
AP		CDS-1 a CDS-5
PB	CDS	CDS-1 a CDS-4
RO		CDS-1 a CDS-15

TABELA 4 – Exemplos de estados com mesma simbologia para cargos comissionados, mas com níveis de classificação diferentes (cont.)

ESTADO	SIMBOLOGIA COMUM	NÍVEIS
BA		DAS-1, DAS-2A, DAS-2B e DAS-3
MA		DAS-1 a DAS-3
PI		DAS-1 a DAS-4
PA	DAS	DAS-1 a DAS-6
TO		
PR		DAS-1 a DAS-7
GO		

Assim como as legislações, os portais de transparência estaduais também trazem desafios quando se trata de obter informações detalhadas sobre o perfil das lideranças no setor público, conforme demonstrado pela tabela a seguir. No caso dos portais, não era esperado que as atribuições dos cargos fossem disponibilizadas, uma vez que tal informação não costuma ser descrita nestes portais.

TABELA 5 - Resultado da busca de informações de interesse nos portais de transparência (n = 23)

INFORMAÇÃO DE INTERESSE	QUANTIDADE DE PORTAIS DE TRANSPARÊNCIA COM AS INFORMAÇÕES
Nome do cargo ou simbologia	23
Órgão de lotação	23
Remuneração	23
Benefícios pecuniários	14
Data de início no cargo	8
Gênero	1
Raça	0
Escolaridade	0

Embora todos os portais de transparência examinados forneçam informações básicas, como o nome do cargo comissionado, o órgão de atuação e a remuneração associada, ainda persiste uma lacuna significativa na obtenção de uma compreensão abrangente sobre o perfil e a atuação dos ocupantes desses cargos no setor público.

É particularmente preocupante que apenas um estado (Paraná) forneça informações sobre o gênero dos servidores públicos, e nenhum estado apresenta dados sobre a raça desses servidores. É importante notar que, embora alguns portais, como os do Distrito Federal e do Rio de Janeiro, coletem informações agregadas sobre a composição do quadro funcional, incluindo dados sobre raça, gênero ou escolaridade, essas informações não são disponibilizadas para o público em geral.

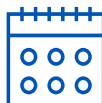
Dado que a transparência no serviço público traz benefícios substanciais, a divulgação de informações sobre gênero e raça das lideranças públicas assume uma importância significativa para aprimorar a qualidade das políticas de gestão de liderança nos estados brasileiros.

O mapeamento das informações públicas possibilitou criar uma metodologia para identificação de cargos de lideranças nos estados brasileiros. Devido às limitações impostas pela ausência de informações nas legislações gerais que dispõem sobre a estrutura administrativa dos estados, os pesquisadores buscaram informações em três secretarias específicas em cada estado, nas áreas de Educação, Saúde e Administração (secretarias vinculadas ao Consad). Com esse recorte, foi possível realizar um levantamento preliminar do quantitativo das posições de liderança³ nessas três áreas.

Este levantamento começou com a busca nos textos legais – nas normas gerais e específicas – pelos termos relacionados a cada papel que deve ser desempenhado por uma pessoa que ocupa um cargo de liderança:



O papel político é identificado por termos como “assessorar”, “supervisionar”, “coordenar grupos”, “articular-se com órgãos da administração”, entre outros.



O papel gerencial é identificado por termos como “autorizar despesas, empenhos, ordens”; “assinar convênios, acordos, contratos”, entre outros.



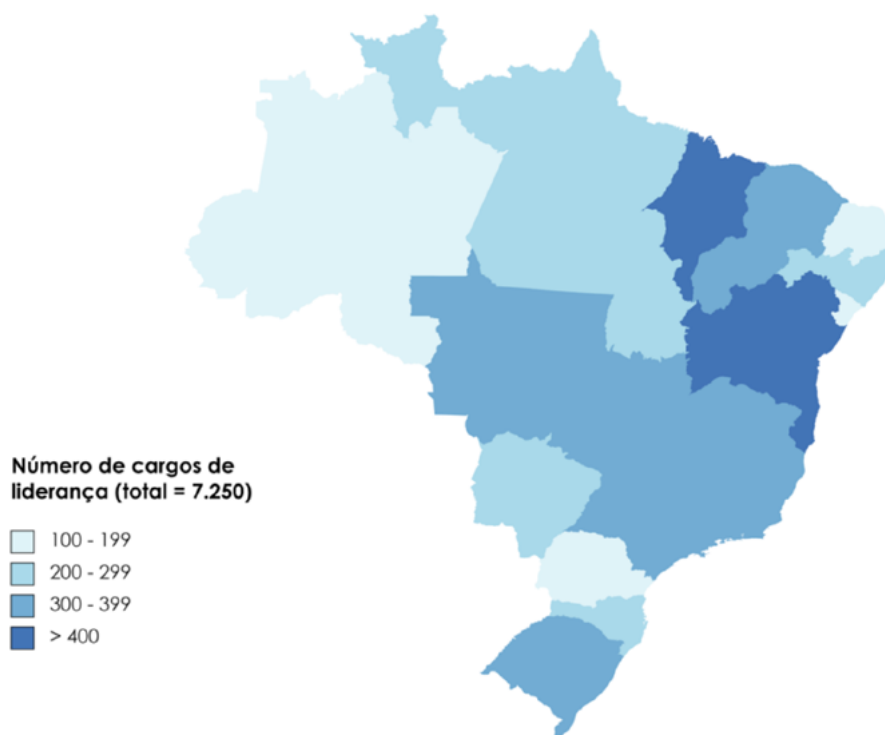
O papel técnico é identificado por termos como “atuar em grupos de estudo específicos”, “emitir parecer”, “formular projetos”, entre outros.

A busca reforçou a existência de uma variedade de nomenclaturas e classificações de cargos em que é esperado o desempenho desses papéis. O Anexo 1 traz para cada estado o cargo identificado como uma liderança no setor público, evidenciando que funções como “chefe”, “coordenador”, “diretor”, “gerente”, “assessor” e “secretário adjunto” são as mais frequentes.

Após identificar os cargos de liderança na estrutura administrativa, foi realizado o levantamento do quantitativo de cargos ocupados de acordo com o portal da transparência de cada estado. Para os estados que não possuíam informações nos portais da transparência (BA, MT, RJ e TO), o mapeamento leva em conta os números disponibilizados via texto legal ou organograma de cada secretaria:

³ O levantamento considera apenas os cargos de liderança da administração direta. Considerando a definição de Sistemas de Alta Direção, o levantamento foca em cargos posicionados no segundo e terceiro escalão dos governos.

Mapa - Resultado do mapeamento preliminar de cargos de liderança nos estados brasileiros nas pastas de Educação, Saúde e Gestão

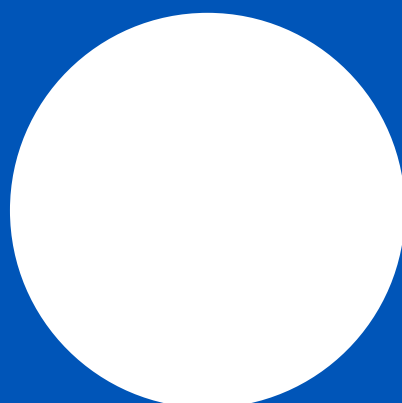
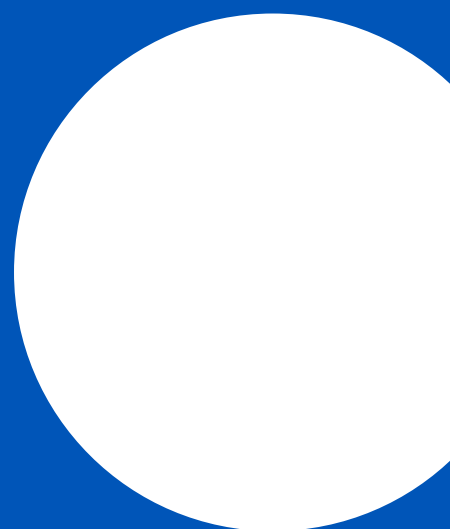
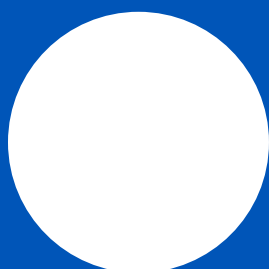
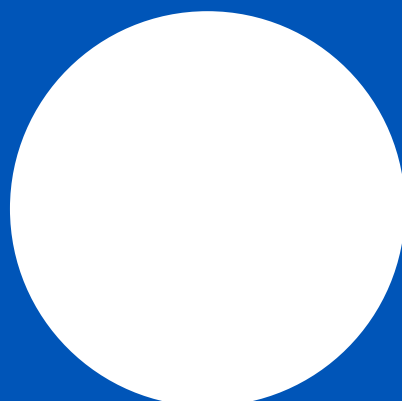


Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponibilizados nos portais de transparência estaduais, legislações e organogramas

Nota: devido à realização das eleições gerais de 2022, o mês de maio foi escolhido para o levantamento a fim de garantir uma visualização mais acurada da ocupação dos cargos, uma vez que ciclos eleitorais impactam diretamente a dinâmica de cargos de livre provimento (Lopez, Palloti & Gomide, 2023)

Devido à ausência de informações sobre os servidores públicos em portais da transparência, esta Nota Técnica não avança na compreensão do perfil e da trajetória das lideranças no setor público. Apesar desta limitação, a identificação de mais de sete mil posições de liderança nos órgãos de Saúde, Educação e Gestão nos estados brasileiros indica a urgência de avançarmos em relação à transparência ativa sobre esses cargos para a adoção de processos estruturados de gestão de lideranças.

**BOAS PRÁTICAS DE
TRANSPARÊNCIA
PARA CARGOS
DE LIDERANÇA**



Apesar de encontrarmos desafios para conhecer as lideranças do setor público, é possível identificar boas práticas de disponibilização de informações nos estados brasileiros. A combinação dessas experiências já poderia se traduzir em avanços significativos para que a população brasileira e o próprio Estado conheça melhor aqueles que possuem grande impacto nas políticas públicas.

O estado do **Paraná**, por exemplo, se destaca por possuir uma legislação detalhada sobre os cargos de livre provimento. Os Anexos III, IV e V da Lei nº 19.848/2019, que dispõe sobre a organização básica administrativa do Poder Executivo Estadual, trazem as informações que consolidamos no exemplo abaixo:

Box 7 – Lei estadual nº 19.848, de 03 de maio de 2019 - Paraná

NOME DO CARGO	Diretor Geral	
SÍMBOLO CORRESPONDENTE	DG ₁	
ALOCAÇÃO	Secretaria de Estado de Educação e Esporte	
QUANTIDADE	01	
REMUNERAÇÃO	Servidor sem vínculo: R\$ 17.343,44	Servidor com vínculo: R\$ 15.018,70
ATRIBUIÇÕES	<p>Ao Diretor Geral compete promover a inteligência e a liderança técnica e estratégica do processo de integração interna técnica e operacional da Secretaria, incluindo os diretores de área especializada, bem como à ordenação das atividades relativas aos meios administrativos, necessários ao funcionamento da Pasta, e: I) Promover o desenvolvimento funcional dos respectivos subordinados e a sua integração com os objetivos do Governo do Estado; II) Coordenar e acompanhar as fases de desenvolvimento dos processos operacionais de planejamento das várias Secretarias de Estado; III) Aprovar, nos limites da sua competência, matérias propostas pelos demais dirigentes da Secretaria; IV) Fazer indicações, ao Secretário, de funcionários que deverão participar de comissões especiais; V) Fazer indicações, ao Secretário, para o preenchimento de cargos de provimento em comissão; VI) Autorizar horários de trabalho dos funcionários e de funcionamento das dependências da Secretaria; VII) determinar a forma de distribuição do pessoal necessário às unidades subordinadas; VIII) Aprovar solicitações de gratificações por serviços extraordinários e por condições especiais de trabalho para servidores lotados na Secretaria, encaminhando-as ao Grupo de Recursos Humanos Setorial; IX) Autorizar despesas relativas a indenização de despesas de alimentação, pousada, transporte e outras decorrentes do deslocamento do servidor de sua sede a serviço; X) Autorizar despesas no limite da legislação em vigor, bem como autorizar e assinar empenhos, ordens de pagamento, boletins de crédito e respectivas notas de estorno.</p>	

Além do estado do Paraná, os estados de **Alagoas** (Lei delegada nº 47/2015) e de **Rondônia** (Lei Complementar nº 827/2015) também possuem legislações que trazem informações sobre o nome do cargo de livre provimento, acompanhado de sua simbologia, remuneração, secretaria de atuação e responsabilidades. Vale destacar que Alagoas ainda estabelece quais são os pré-requisitos para o ocupante de um cargo de liderança:

Box 8 – Lei Delegada nº 47, de 10 de agosto de 2015

NOME DO CARGO	Gerente Executivo
PRÉ-REQUISITOS	Nível superior ou comprovada experiência na área de atuação

Apesar de exigir escolaridade ou experiência mínima para a ocupação do cargo, Alagoas não avança em definir quais são as competências necessárias para ocupar cargos de liderança no estado. De acordo com a OCDE (2020, p. 11), “competências são geralmente definidas como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes/comportamentos que resultam em um bom desempenho no trabalho”. Portanto, é essencial a existência de matrizes de competências robustas para apoiar todo o processo de gestão de lideranças, desde a pré-seleção destes cargos até a avaliação de desempenho.

No caso dos portais de transparência, já foi destacado anteriormente que apenas o estado do Paraná fornece a informação sobre o gênero de quem ocupa cargos de liderança, configurando-se como uma boa prática para os demais estados brasileiros. Para além do estado paranaense, os estados do Espírito Santo e de Santa Catarina trazem boas práticas que poderiam ser adotadas pelos demais estados brasileiros, na medida em que trazem diferentes informações sobre o ocupante do cargo público, conforme demonstrado no box abaixo:

Box 9 – Informações disponíveis nos portais de Santa Catarina e Espírito Santo

SANTA CATARINA

- Nome do servidor Matrícula
- Cargo que ocupa
- Órgão de origem e de exercício
- Regime jurídico de contratação
- Forma de ingresso
- Carga horária de trabalho
- Identificação do ato de nomeação para o cargo
- Data de nomeação / contratação
- Data e tipo de exoneração (quando aplicável) Remuneração detalhada

ESPÍRITO SANTO

- Nome do servidor
- Número funcional
- CPF mascarado
- Órgão de vínculo
- Data de início
- Tipo de vínculo
- Função detalhada (cargo)
- Remuneração detalhada
- Ausências, cessões, requisições, licenças e férias;

No âmbito nacional, os governos estaduais poderiam se inspirar no recém-lançado Observatório de Pessoal do **Governo Federal**, que consolida as diferentes fontes de informação sobre o funcionalismo público. Uma dessas fontes é o Painel Estatístico de Pessoal, no qual é possível obter informações – disponíveis desde o ano de 1999 até a data atual – sobre a origem étnica, o gênero, a escolaridade e a faixa etária das lideranças do setor público. O Observatório possibilita ainda que organizações da sociedade civil e pesquisadores possam colaborar com análises dos dados disponibilizados, incentivando o uso das informações públicas e fomentando a apropriação destes dados pela sociedade.

Podemos citar ainda outras boas práticas nacionais, como o Painel Estatístico de Pessoal do **Rio Grande do Sul**. No entanto, nos parece interessante pontuar também dois exemplos internacionais que poderiam facilmente ser adequados ao contexto brasileiro: **Chile** e **Massachusetts (EUA)**.

Dentre as diferentes iniciativas para as lideranças públicas chilenas, ressaltamos a disponibilização no portal governamental dos perfis esperados para os cargos na alta administração. O box abaixo traz as informações elencadas pelo Conselho de Alta Direção Pública no documento de abertura das vagas⁴. Além disso, o Chile demonstra um forte compromisso com a transparência em seus processos de nomeação política, que fica evidente por meio do portal de dados abertos do Serviço Civil⁵, que fornece informações abrangentes sobre vários concursos de serviço público, vagas abertas e oportunidades de emprego.

Box 10 – Informações disponíveis no “perfil vaga”— Chile

- Nome do cargo
- Local de trabalho
- Nível hierárquico
- Missão do cargo
- Requisitos legais
- Definições estratégicas do órgão (missão, objetivos, produtos e beneficiários)
- Desafios governamentais do órgão
- Contexto externo e interno do órgão
- Organograma do órgão e localização da posição aberta
- Dimensões do órgão (dotação orçamentária e cobertura territorial)
- Cargos existentes no órgão que fazem parte do Sistema de Alta Direção Pública
- Funções estratégicas do cargo
- Desafios e orientações específicas do cargo
- Valores e princípios para ingresso no cargo
- Competências e seus respectivos pesos para o cargo
- Características do cargo (orçamento e equipe sob responsabilidade e atores chave)
- Remuneração
- Convênio de desempenho para o cargo

⁴ Os diferentes perfis esperados para os ocupantes de cargos públicos na administração chilena pode ser consultado em: <https://www.serviciocivil.cl/consejo-alta-direccion-publica/perfiles-vigentes-cargos-adp/>

⁵ O portal pode ser consultado em: <https://datosabiertos.serviciocivil.cl/>

No caso de Massachusetts, a plataforma “State Employee Diversity Dashboard”⁶ traz indicadores sobre a diversidade da força de trabalho do estado estadunidense, com dados desagregados por território e agências que permitem ao público compreender melhor a demografia dos funcionários que compõem as diversas secretarias, agências e departamentos. Por meio do painel, é possível saber o número de contratações, promoções e desligamentos no serviço público. Os dados demográficos incluem gênero, raça, faixa etária, tempo de serviço, deficiência e outras variáveis.

As diferentes experiências demonstram que é possível fortalecermos a transparência pública, fornecendo mais e melhores informações sobre a composição do funcionalismo público. Como afirma o BID (2022, p. 50), “sem informações, torna-se extremamente difícil projetar intervenções eficazes” que permitam, por exemplo, reverter desigualdades existentes no serviço público brasileiro. Pensando nisso, o box abaixo traz recomendações de informações indispensáveis para uma melhor compreensão sobre quem conduz os assuntos públicos:

Box 11 – Recomendações de informações que devem ser disponibilizadas para conhecer os cargos de liderança e o perfil de seus ocupantes



**PARA CONHECER
SOBRE O CARGO**

- Identificação do cargo (nome, simbologia e nível)
- Quantidade de cargos existentes na estrutura administrativa
- Atribuições previstas para o ocupante
- Pré-requisitos e competências esperadas para o cargo

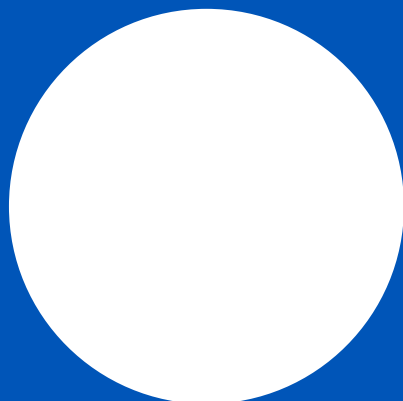
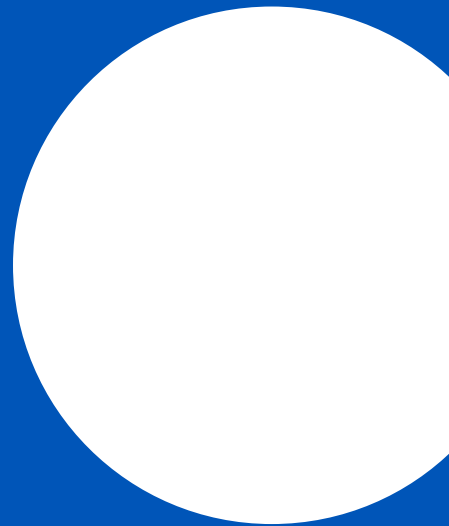
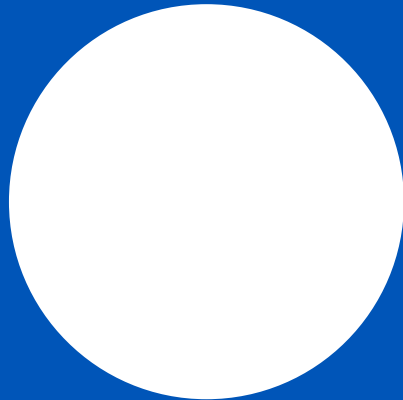


**PARA CONHECER
SOBRE O OCUPANTE**

- Identificação do cargo (nome, simbologia e nível)
- Órgão de vínculo e de atuação
- Remuneração detalhada
- CPF mascarado
- Mini currículo do ocupante
- Tipo de vínculo (comissionado, estatutário, CLT e etc.)
- Data de início no cargo
- Características demográficas: gênero, raça/origem étnica, escolaridade, deficiência e faixa etária

⁶ O portal pode ser consultado em: <https://www.mass.gov/info-details/state-employee-diversity-dashboard>.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



O Brasil tem dados sinais recentes sinais recentes em direção à novas práticas de gestão de lideranças com diversidade e transparência – como o programa LideraGov desenvolvido pela Enap; a reserva de 30% de vagas às pessoas negras em cargos e funções de confiança estabelecida pelo Decreto 11.443/2023; a exigência da inclusão de informações sobre raça e etnia nos registros administrativos de funcionários públicos e privados determinada pela Lei 14.553/2023; e o lançamento do Observatório de Pessoal.

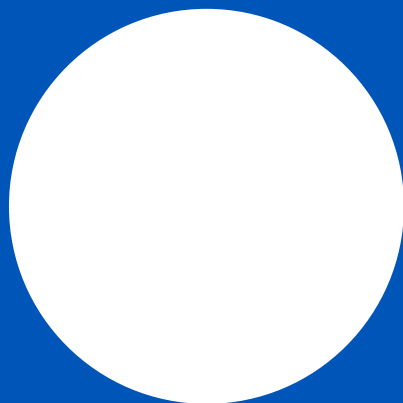
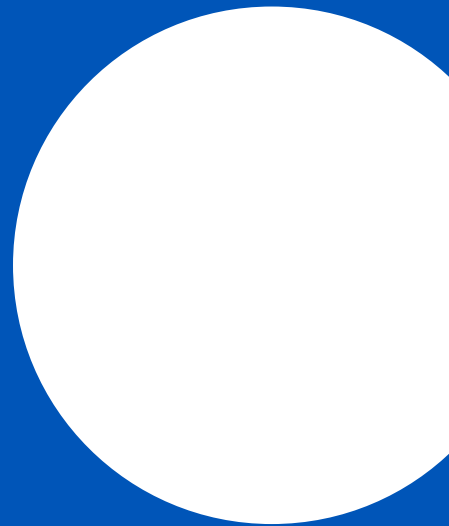
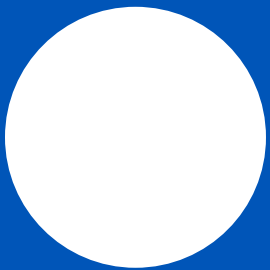
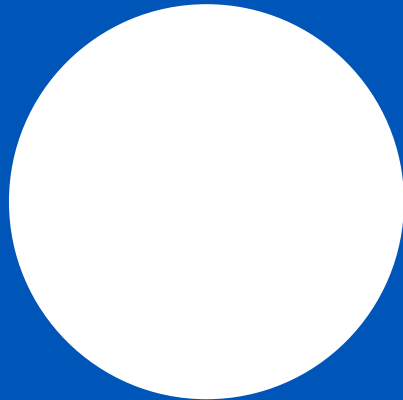
Apesar disso, temos “um longo caminho a percorrer em direção ao desenvolvimento de um serviço público de nível sênior coerente” (OCDE, 2022, p. 16, tradução nossa) e transparente. A presente nota técnica evidencia que este caminho se mostra ainda mais urgente no caso dos entes subnacionais, em especial os estados brasileiros.

Pensando em contribuir com este tema, destacamos a importância de estabelecer ferramentas nacionais para a coleta e divulgação periódica de dados sobre o serviço público subnacional. Tal estratégia poderia fazer parte de um plano nacional de transparência pública, com diretrizes, metas, indicadores e mecanismos de avaliação e prestação de contas.

Adicionalmente, sugerimos a padronização das terminologias e das categorias utilizadas nas informações sobre cargos comissionados. Atualmente, diferentes sistemas e critérios são adotados pelos governos estaduais, o que pode resultar em coletas e análises de dados inconsistentes sobre o funcionalismo público, especialmente sobre as lideranças do setor público.

Em resumo, evidências robustas contribuem para a existência de melhores políticas de gestão de lideranças, que são fundamentais para a formulação e implementação de políticas públicas de qualidade que impactam a vida de milhões de cidadãos. Mais do que isso, avançar na disponibilização de mais e melhores informações públicas significa avançar no fortalecimento do regime democrático brasileiro.

REFERÊNCIAS



Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). (2017). Como desenhar e implementar um quadro de direção profissionalizado? Opções para uma gestão pública “à la carte”.

Bersch, K., Praça, S., & Taylor, M. (2017). State capacity, bureaucratic politicization, and corruption in the Brazilian state. *Governance*, 30(1), 105-124.

Bobbio, N. (1997). O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo. Paz e Terra.

Boese, V. A., Alizada, N., Lundstedt, M., Morrison, K., Natsika, N., Sato, Y., Tai, H., & Lindberg, S. I. (2022). Autocratization Changing Nature? Democracy Report 2022. Varieties of Democracy Institute (V-Dem).

Cornell, A., & Sundell, A. (2020). Money matters: The role of public sector wages in corruption prevention. *Public Administration*, 98(1), 244-260.

Gerson, D. (2020). Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries (OECD Working Papers on Public Governance, No. 40). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>

Gorodnichenko, Y., & Peter, K. S. (2007). Public sector pay and corruption: Measuring bribery from micro data. *Journal of Public Economics*, 91(5-6), 963-991.

Hollyer, J. R., Rosendorff, B. P., & Vreeland, J. R. (2018). Transparency, protest and democratic stability. *British Journal of Political Science*, 48(4), 1023-1054.

Lewis, D. (2008). The politics of presidential appointments: political control and bureaucratic performance. Princeton: Princeton University Press.

Lewis, D., & Waterman, R. (2013). The invisible presidential appointments: an examination of appointments to the Department of Labor, 2001-2011. *Presidential Studies Quarterly*, 43(1), 35-57.

Lopez, F., & Moreira, T. (2022). O carrossel burocrático dos cargos de confiança: Análise de sobrevivência dos cargos de direção (DAS) do Executivo Federal Brasileiro (1999-2017). *Dados - Revista de Ciências Sociais*, 65(2), e2022263.

Lopez, F., & Praça, S. (2015). Critérios e lógicas de nomeação para o alto escalão da burocracia federal brasileira. *Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro*, 107-138.

Lopez, F., Palotti, P., & Gomide, A. (2023). Patronagem e profissionalização da burocracia: O que nos dizem os estados brasileiros? In P. Palotti, et al. (Eds.), *E os Estados? Federalismo, relações intergovernamentais e políticas públicas no Brasil contemporâneo* (pp. 387-424). Rio de Janeiro: IPEA.

Marenco, A., & Strohschoen, M. T. B. (2018). Abrindo a caixa-preta da gestão municipal: variações no perfil de burocracias governamentais locais. In A. Marenco & M. I. Noll (Eds.), *A política, as políticas e os controles: como são governadas as cidades brasileiras* (pp. 49-64). Tomo Editorial.

Mosher, F. R. (1968). *Democracy and the Public Service*. Nova York: Oxford University Press.

OCDE. (2011). *Openness and transparency - Pillars for democracy, trust and progress*. Recuperado de <https://www.oecd.org/governance/opennessandtransparency-pillarsfordemocracytrustandprogress.htm>

OCDE. (2020). *Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil: conclusões preliminares da OCDE*. Recuperado de <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3634>

OCDE. (2022). *Public service leadership and capability review of Brazil*. Recuperado de <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7593/4/3.%20REVIEW%20OCDE%20%202022%20-%20ACHADOS%20E%20RECOMENDA%C3%87%C3%95ES%20-%20eng.pdf>

Panizza, F. E. B., Peters, G., & Larraburu, C. R. (Eds.). (2022). *The politics of patronage appointments in Latin American central administrations*. Pittsburgh: Pittsburgh University Press.

Praça, S., Freitas, A., & Hoepers, B. (2012). A rotatividade dos servidores de confiança no governo federal brasileiro, 2010-2011. *Novos Estudos Cebrap*, 94, 91-107.

Teles, J., & Lopez, F. G. (2023). Burocracia dirigente nos municípios, nos estados e na União: rotatividade, filiação partidária e patronagem política. In F. G. Lopez & J. C. Cardoso Junior (Eds.), *Trajetórias da Burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)* (pp. 459-482). Brasília: Editora Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).

Viana, R. R., & Tokarski, C. P. (2020). Burocracia Representativa: uma (re)produção de Desigualdades de Gênero e Raça no Setor Público Federal? *Revista NAU Social*, 10(19), 65-84.

Anexo I - Nomenclaturas para cargos de liderança

UF	CARGOS DE LIDERANÇA
AC	CEC-5 - LC355/18; CEC-6 - LC355/18; CEC-7 - LC355/18; Diretor LC 355/2018; Chefe de Departamento
AL	Assessor Especial; Assessor Executivo da Transparência; Assessor Executivo de Gestão de Estado; Chefe de Aquisição; Chefe de Captação de Recursos; Chefe de Controle do Consumo Interno; Chefe de desenvolvimento de Pessoas; Chefe de Execução Financeira; Chefe de Execução Orçamentária; Chefe de Expansão e Adequação Física da; Chefe de Gabinete; Chefe de Manutenção Estrutural da Rede; Chefe de Movimentação Funcional; Chefe de Orçamento; Chefe de Patrimônio; Chefe de Planejamento e desenvolvimento; Chefe de Prestação de Contas; Chefe de Serviços Administrativos; Chefe de Serviços Gerais; Chefe de Suprimento; Gerente Administrativo; Gerente da Educação Básica; Gerente da Hemorrede; Gerente das Modalidades e Diversidades D; Gerente de Ações Estratégicas; Gerente de Análise e Instrução Processual; Gerente de Apoio ao desenvolv. do Sistema; Gerente de Assistência Hospitalar; Gerente de Assistência Pre-Hospitalar; Gerente de Atenção Primária; Gerente de Auditoria; Gerente de Contabilidade; Gerente de Controle de Metas; Gerente de Controle e Avaliação; Gerente de desenvolvimento da Gestão das; Gerente de desenvolvimento de Pessoas; Gerente de desenvolvimento Educacional; Gerente de Educação Continuada; Gerente de Educação Profissional e Ensino; Gerente de Elaboração de Projetos e Capt; Gerente de Estatísticas e Indicadores; Gerente de Estudos e Projeções; Gerente de Execução Orçamentária; Gerente de Finanças; Gerente de Geoprocessamento; Gerente de Gestão de Cargos e Carreiras; Gerente de Gestão Documental; Gerente de Gestão Regional e Participação; Gerente de Informação e Análise da Situa; Gerente de Infraestrutura de Tecnologia; Gerente de Modernização de Processos; Gerente de Monit. e Avaliação de Program; Gerente de Movimentação Funcional; Gerente de Normas e Procedimentos de Pes; Gerente de Operação e Processamento da F; Gerente de Operações e Serviços de Atend; Gerente de Orçamento; Gerente de Patrimônio Imobiliário; Gerente de Patrimônio Mobiliário; Gerente de Perícia Médica e Saúde Ocupac; Gerente de Planejamento da Qualidade; Gerente de Planejamento e Orçamento; Gerente de Planejamento e Políticas Publ; Gerente de Planejamento, Monit. e Avalia; Gerente de Políticas e Programas de dese; Gerente de Regulação; Gerente de Serviços Gerais; Gerente de Sistemas; Gerente de Suprimento; Gerente de Vigilância e Contr. de Doença; Gerente de Vigilância e Controle de Doen; Gerente de Vigilância em Saúde Ambiental; Gerente de Vigilância Sanitária; Gerente do Portal do Governo; Gerente Executivo de Tecnologia da Inform; Gerente Executivo de Valorização de Pess; Secretário Esp de Gestão e Patrimônio; Secretário Esp de Planejamento e Orçamento; Secretário Executivo de Educação; Secretário Executivo de Gestão Interna; Subchefe de Apoio ao Usuário; Subchefe de Arquivo Geral; Subchefe de Atendimento e Protocolo; Subchefe de Capacitação e Avaliação do S; Subchefe de Compras; Subchefe de Contas a Pagar; Subchefe de desenvolvimento e Implementa; Subchefe de Empenho; Subchefe de Eventos, Diárias e Passagens; Subchefe de Fiscalização de Obras; Subchefe de Folha de Pagamento de Monitor; Subchefe de Folha de Pagamento de Servid; Subchefe de Frota; Subchefe de Gestão do Centro de Form. Pr; Subchefe de Limpeza, Conservação e Vigil; Subchefe de Liquidação; Subchefe de Movimentação de Pessoas; Subchefe de Orçamento de Obras; Subchefe de Procedimentos Licitatórios; Subchefe de Programas e Projetos; Subchefe de Projetos; Subchefe de Qualidade de Vida e Atenção; Subchefe de Registro Funcional; Subchefe de Registros Contábeis; Subchefe de Serviços de Concessionária; Subchefe de Suporte ao Usuário; Subchefe do Almoxarifado de Materiais de; Subchefe do Almoxarifado de Materiais Pe; Subchefe do Patrimônio Imóvel; Subchefe do Patrimônio Móvel; Sup. de Apoio e Cooper. Tec. para a Aten; Sup. de Execução Orc. das Áreas Econômicas; Sup. de Práticas Ped. e Organ. do Curríc; Sup. de Prestação de Contas de Contratos; Superintendente Administrativo; Superintendente da Escola de Governo; Superintendente da Rede Estadual de Ensino; Superintendente de Administração de Pessoas; Superintendente de Atenção a Saúde; Superintendente de Atendimento ao Cidadão - Ja; Superintendente de Finanças e Contabilidade; Superintendente de Gestão Patrimonial; Superintendente de Modernização e Gestão da Qu; Superintendente de Orçamento Público; Superintendente de Perícia Médica e Saúde Ocup; Superintendente de Planejamento e Orçamento; Superintendente de Planejamento e Políticas Pú; Superintendente de Planejamento, Gestão e Part; Superintendente de Planejamento,

UF CARGOS DE LIDERANÇA

AL Orçamento, Fi; Superintendente de Política de Recursos Humano; Superintendente de Políticas Educacionais; Superintendente de Produção da Informação e do; Superintendente de Regulação e Auditoria; Superintendente de Tecnologia da Informação; Superintendente de Valorização de Pessoas; Superintendente do Sistema Estadual de Educação; Supervisor Administrativo; Supervisor Administrativo e Financeiro; Supervisor da Educação de Jovens e Adulto; Supervisor da Educação Especial; Supervisor da Educação Infantil e Ensino; Supervisor da Gestão Compartilhada; Supervisor da Secretaria Escolar; Supervisor das Diversidades; Supervisor de Acesso Ao Aprendizado; Supervisor de Acoes Complementares Da Es; Supervisor de Acompan. E Avaliacao Da At; Supervisor de Agregados Economicos; Supervisor de Almoarifado; Supervisor de Analise E Controle de Cred; Supervisor de Analise E Redesenho de Pro; Supervisor de Analise Financeira; Supervisor de Apoio Ao Processamento Da; Supervisor de Apoio As Consignacoes; Supervisor de Apoio Operacional; Supervisor de Aquisicao; Supervisor de Atencao Psicossocial; Supervisor de Atendimento; Supervisor de Avaliacao de Programas; Supervisor de Capacitacao; Supervisor de Captacao de Recursos; Supervisor de Ciencia ,Tecnologia E Tele; Supervisor de Condicoes Especificas; Supervisor de Controle de Bens Imoveis E; Supervisor de Controle E Tombamento de B; Supervisor de Cuidados A Mulher, Crianca; Supervisor de Cuidados A Pessoas Com def; Supervisor de Dados E Analise Geografica; Supervisor de descentralizacao de Recurs; Supervisor de desenvolvimento de Pessoas; Supervisor de Documentacao E Vida Escola; Supervisor de Elaboracao de Projetos; Supervisor de Encargos Sociais; Supervisor de Ensino; Supervisor de Estatistica E Avaliacao Ed; Supervisor de Estudos E Analises; Supervisor de Estudos E Pesquisa Salaria; Supervisor de Estudos E Projecoos; Supervisor de Execucao de Programas E Pr; Supervisor de Execucao Orcamentaria; Supervisor de Execucao Orcamentaria Da A; Supervisor de Folha de Pagamento; Supervisor de Gestao de Cargos E Carreir; Supervisor de Gestao Documental; Supervisor de Instrucao de Procedimentos; Supervisor de Integracao Escola E Comuni; Supervisor de Logistica; Supervisor de Manutencao Predial; Supervisor de Monit.; Supervisor de Movimentacao E Beneficios; Supervisor de Normas E Procedimentos de; Supervisor de Operacoes Escolares; Supervisor de Orientacao E Inspecao Esco; Supervisor de Pericia Medica; Supervisor de Pesq. E demanda de Educ. P; Supervisor de Politicas de Educacao Prof; Supervisor de Politicas de Ensino Superi; Supervisor de Procedimentos Administrati; Supervisor de Processos E Gestao Da Info; Supervisor de Programa Da Qualidade; Supervisor de Programa de Transplante; Supervisor de Programas de desenvolvimen; Supervisor De Programas E Projetos; Supervisor De Redacao E Publicacao; Supervisor De Rede Fisica; Supervisor De Regularizacao Do Patrimonio; Supervisor De Saude Ocupacional; Supervisor De Sistemas De Medicao; Supervisor De Suporte Ao Usuario; Supervisor De Tecnologias E Aplicacoes; Supervisor De Temas Economicos E De Infraestrutura; Supervisor De Temas Sociais E Instrumentais; Supervisor De Validacao De Certificados; Supervisor Do Atendimento Movel De Urgencia; Supervisor Do Ensino Medio; Supervisor Do Regime De Colaboracao; Supervisor Orcamentario Da Area Economica; Supervisor Orcamentario Da Area Social

AM Assessor III; Assessor IV; Chefe de Departamento; Chefe de Gabinete; Coordenador; Diretor Administrativo; Diretor de Departamento; Gerente; Sec. Exec. Adj. Gest. Patr. Gast. Publ.; Sec. Exec. De Bens Patr..e Gast. Publ.; Secretario Exec.Adj.de Juventude; Secretario Executivo; Secretario Executivo Adjunto; Subcoordenador Setoria

UF CARGOS DE LIDERANÇA

AP

Assessor Técnico Nivel II; Assessor Técnico Nivel II - Auditoria do Sus; Assessor Técnico Nivel II - Controle E Avaliacao Das Unidade; Assessor Técnico Nivel II - Controle Interno; Assessor Técnico Nivel II - Gabinete; Assessor Técnico Nivel II - Nucleo De Engenharia E Arquitetu; Assessor Técnico Nivel II - Nucleo De Gestao De Projetos E C; Assessor Técnico Nivel III - Assistencia Ambulatorial - Supe; Assessor Técnico Nivel III - Assistencia Hospitalar - Superi; Assessor Técnico Nivel III - Gerente Do Siplag; Assessoria Para Projetos Especiais; Chefe Da Unidade; Chefe Da Unidade Administrativa; Chefe Da Unidade De Alfabetizacao; Chefe Da Unidade De Antropologia; Chefe Da Unidade De Banco De Dados; Chefe Da Unidade De Comunicacoes Administrativas; Chefe Da Unidade De Convenios Estaduais; Chefe Da Unidade De Desenvolvimento Do Ensino Medio; Chefe Da Unidade De Educacao A Distancia; Chefe Da Unidade De Educacao Ambiental; Chefe Da Unidade De Educacao Fisica; Chefe Da Unidade De Ensino Medio Modular; Chefe Da Unidade De Escola Ativa; Chefe Da Unidade De Folha De Pagamento; Chefe Da Unidade De Linguistica; Chefe Da Unidade De Material E Patrimonio; Chefe Da Unidade De Orientacao Curricular E Supervisao Escol; Chefe Da Unidade De Projetos; Chefe Da Unidade De Regularizacao De Estabelecimento De Ensi; Chefe Da Unidade De Traducao De Documentos Escolares; Chefe Da Unidade Pedagogica; Chefe De Gabinete; Chefe De Gabinete - Corregedoria Geral; Chefe De Gabinete - Secretaria De Estado Da Saude; Chefe De Unidade; Chefe De Unidade De Cadastro; Chefe De Unidade De Controle De Lotacao E Movimentacao; Chefe De Unidade De Programas Especiais; Coordenador; Coordenador - Coordenadoria Administrativa; Coordenador - Coordenadoria De Apoio Ao Diagnostico; Coordenador - Coordenadoria De Assistencia Farmaceutica; Coordenador - Coordenadoria De Gestao Das Unidades Descentra; Coordenador - Coordenadoria De Gestao De Compras; Coordenador - Coordenadoria De Gestao Do Trabalho E Educacao; Coordenador - Coordenadoria De Gestao Dos Recursos Do Sus; Coordenador - Coordenadoria De Planejamento; Coordenador - Coordenadoria De Politicas De Atencao A Saude; Coordenador - Coordenadoria De Regulacao, Controle E Avaliac; Coordenador - Coordenadoria De Tecnologia Da Informacao; Coordenador Da Coordenadoria De Desenvolvimento E Normatizac; Coordenador Da Coordenadoria De Educacao Especificar; Coordenador Da Rede Fisica; Coordenador De Administracao; Coordenador De Apoio Ao Estudante; Coordenador De Educacao Basica E Educacao Profissional; Coordenador De Financas E Contabilidade; Coordenador De Recursos Humanos; Coordenador Do Projeto; Coordenador Geo Educacional Area Metropolitana E Interior; Coordenador Geral; Gerente Administrativo; Gerente Da Central De Abastecimento Farmaceutico; Gerente De Acompanhamento Das Propostas; Gerente De Analise Planejamento De Propostas; Gerente De Apoio Tecnico; Gerente De Avaliacao De Aprendizagem- Paap; Gerente De Farmacia Clinica; Gerente De Gestao Pedagogica-Paap; Gerente De Mobilizacao Articulacao Institucional; Gerente De Mobilizacao E Desenvolvimento De Projeto De Gesta; Gerente De Nucleo; Gerente De Nucleo De Contratualizacao, Convenios E Acordos; Gerente De Nucleo De Acompanhamento E Prestacao De Contas -; Gerente De Nucleo De Administracao; Gerente De Nucleo De Administracao - Coordenadoria Administr; Gerente De Nucleo De Alimentacao Escolar; Gerente De Nucleo De Apoio A Casa Do Estudante; Gerente De Nucleo De Apoio Tecnico - Coordenadoria De Gestao; Gerente De Nucleo De Assessoramento Tecnico-Pedagogico; Gerente De Nucleo De Atencao Primaria - Coordenadoria De Pol; Gerente De Nucleo De Atencao Programaticas E Estrategicas -; Gerente De Nucleo De Atencao Psicossocial Alcool E Droga - C; Gerente De Nucleo De Atendimento A Saude Do Educando; Gerente De Nucleo De Bolsa De Estudos; Gerente De Nucleo De Capacitacao Para A Gestao Escolar; Gerente De Nucleo De Compras; Gerente De Nucleo De Conservacao E Manutencao; Gerente De Nucleo De Contabilidade; Gerente De Nucleo De Contabilidade - Coordenadoria De Gestao; Gerente De Nucleo De Contratos E Convenios; Gerente De Nucleo De Controle De Repasses; Gerente De Nucleo De Controle E Distribuicao De Medicamentos; Gerente De Nucleo De Cotacao De Precos - Coordenadoria De Ge; Gerente De Nucleo De Desenvolvimento De Tecnologias - Coorde; Gerente De Nucleo De Diagnostico Laboratorial - Coordenadori; Gerente De Nucleo De Diagnostico Por Imagem - Coordenadoria; Gerente De Nucleo De Documentacao Academica - Diretoria Admi; Gerente De Nucleo De Educacao De Jovens E Adultos; Gerente De Nucleo De Educacao Do Campo; Gerente De Nucleo De Educacao Especial; Gerente De Nucleo De Educacao Indigena; Gerente De Nucleo De Educacao Profissional; Gerente De Nucleo De Engenharia E Arquitetura Em Saude - Co; Gerente De Nucleo De Ensino Fundamental E Educacao Infantil; Gerente De Nucleo De Ensino Medio; Gerente De Nucleo De Expansao; Gerente De Nucleo De Financas; Gerente De Nucleo De Formacao Continuada; Gerente De Nucleo De Informatica; Gerente De Nucleo De Infraestrutura E Seguranca Da Informaca; Gerente De Nucleo De Inspecao E Organizacao Escolar; Gerente De Nucleo De Nucleo De Educacao Etnico-Racial; Gerente De Nucleo De Nutricao Parenteral - Coordenadoria De; Gerente De Nucleo De Pesquisa Em Saude - Diretoria De Educac; Gerente De Nucleo De Pessoal; Gerente De Nucleo De Planejamento Das Redes De Atencao A Sau; Gerente De Nucleo De Planejamento Em Saude - Coordenadoria D; Gerente De Nucleo De Pos-Graduacao E Residencia Em Saude - D; Gerente De Nucleo

UF CARGOS DE LIDERANÇA

AP De Prestacao De Contas De Convenio; Gerente De Nucleo De Programacao De Material Medico Hospital; Gerente De Nucleo De Programacao De Medicamentos E Insumos E; Gerente De Projeto; Gerente De Subgrupo De Atividades; Gerente De Subgrupo De Atividades Cerac; Gerente De Subgrupo De Atividades De Projetos; Gerente Do Projeto Apoio As Acoes Educacionais De Ensino E D; Gerente Especialista Em Gestao; Gerente Especialista Em Infraestrutura; Gerente Especialista Pedagogico; Gerente Geral; Gerente Geral De Acoes Educacionais De Ensino Do Projeto Apo; Gerente Geral De Acoes Educacionais De Gestao De Projeto De; Gerente Geral De articulacao Institucional; Gerente Geral De Projetos; Gerente Geral Do Projeto Programa De Aprendizagem No Amapa-P; Gerente Responsavel Tecnico Administrativa; Gerente Responsavel Tecnico De Enfermagem; Gerente Tecnico; Gerentes Setoriais De articulacao Institucional; Secretario Adjunto; Secretario Adjunto Atencao A Saude; Secretario Adjunto De Apoio A Gestao; Secretario Adjunto De Gestao E Planejamento; Secretario Adjunto De Politicas De Educacao; Secretario Adjunto Do Fundo Estadual De Saude; Subcoordenador Do Projeto; Subgerente; Superintendente - Superintendencia De Atencao A Saude

BA Assessor de Planejamento e Gestão; Assessor Especial; Chefe de Gabinete; Coordenador de Controle Interno I; Coordenador de Controle Interno II; Coordenador Executivo; Coordenador Geral; Coordenador I; Coordenador Técnico; Corregedor Geral; Diretor; Diretor Adjunto; Diretor Geral; Subsecretário; Superintendente

CE Articulador; Assessor Especial IV; Assessor Tecnico; Chefe de Divisão; Coordenador; Orientador de Célula; Secretário Executivo; Superintendente

DF Assessor; Assessor Especial; Chefe; Chefe De Gabinete; Coordenador; Diretor; Diretor Executivo; Gerente; Secretario Adjunto Executivo De Saude; Secretario Executivo; Subsecretario (CC 06, CC 07 e CC 08)

ES Assessor Especial Nivel I; Assessor Especial Nivel II; Assessor Especial Nivel III; Assessor Especial Nivel IV; Chefe Grupo De Administracao; Chefe Grupo De Administraco e Recursos Humanos; Chefe Grupo de Planejamento e Orçamento; Chefe Grupo Financeiro Setorial; Chefe Grupo Recursos Humanos; Gerente; Subgerente; Subgerente Estatísticas Educacionais; Subsecretario Estado.

GO Assessor A1; Assessor A3; Assessor A4; Assessor A5; Assessor Especial AE1; Assessor Especial AE2; Diretor-Executivo - DAS-2; Diretor-Executivo de Liquidaco de Estatais - DAS-2; Subsecretário - DAS-2; Assessor Especial - DAS-4; Chefe de Gabinete - DAS-4; Superintendente - DAS-4; Chefe - DAS-6; Líder de área ou Projeto LAP

ANEXO I - NOMENCLATURAS PARA CARGOS DE LIDERANÇA

UF CARGOS DE LIDERANÇA

MA	Ass Esp Gabinete Secretario; Assessor Especial; Assessor Especial I; Assessor Especial II; Assessor Especial III; Assessor Juridico; Assessor Senior; Assessor Juridico; Ch Dep Aten Saude Adulto Idoso; Ch Dep Conta Serv Assistencia; Ch Dep Suplementação Alimentar; Ch Departamento Epidemiologia; Ch Depto Fisc Contas Un Saude; Chefe da Assessoria Juridica; Chefe de Gabinete; Chefe Departamento; Chefe Departamento Financeiro; Chefe Gabinete; Gestor de Atividades Meio; Sec Adj Educ Prof Tec Inc Soc; Sec Adj Gest Rede Ens Aprendiz; Sec Adj Orc Fin Contabilidade; Sec Adj Tesouro Contabilidade; Sec Adjunto Assitente a Saude; Sec Adjunto de Gest de Pessoas; Secretario Adj Administracao; Secretario Adjunto; Secretario Executivo; Subsecretario; Subsecretario Estado Educacao; Sup Movimentacao Funcional; Sup Gest Red Fis Manut Predial; Super Aval Cont Sistema Saude; Super Cont Conven Prest Contas; Super Participacao Social; Super.Engenharia Clin.Des.Inst; Superint Contr Redes Servicos; Superint Orcamento e Financas; Superint Tecnologia Informacao; Superint. Assist. Farmaceutica; Superint. de Assistencia Saude; Superintend Assuntos Fiscais; Superintend.De Infraestrutura; Superintendente; Superintendente de Logistica; Superintendente de Programas; Superintendente de Suprimentos; Superintendente Rede Servicos; Superv Acomp Desp Orcamentaria; Superv Desenvol Manut Sistemas; Superv Educacao Profissional; Superv Espcos Rec Pedagogicos; Superv Manut Equip e Softwares; Superv Protagonismo Estudantil; Superv Transp Administrativo; Supervisor; Supervisor Administrativo; Supervisor Alimentacao Escolar; Supervisor Contabil; Supervisor de Almoxarifado; Supervisor de Cadastro; Supervisor de Obras; Supervisor de Patrimonio; Supervisor de Redes; Supervisor Recursos Humanos; Supervisor Servicos Gerais; Supervisor Transporte Escolar; Supv Contratos Convenios; Supv de Informatica; Supv Participacao Social; Supv Prestacao Contas
MG	DAD-3; DAD-4; DAD-5; DAD-6; DAD-7; DAD-8; DAD-9; DAD-10; DAD-11; DAD-12; Secretario Adjunto de Estado
MS	Administração Superior e Assessoramento; Assessoramento Superior; Direção Especial e Assessoramento; Direção Executiva e Assessoramento; Direção Executiva Superior e Assessoramento; Direção Gerencial e Assessoramento; Direção Gerencial Superior e Assessoramento; Direção Superior e Assessoramento
MT	Assessor Chefe I; Assessor Especial I; Assessor Especial II; Assessor Executivo I; Assessor Executivo II; Chefe de Gabinete; Coordenador; Gerente; Líder de Programas e Processos; Secretário Adjunto; Superintendente
PA	Assessor; Assessor de Analise Normativa; Assessor de Gabinete I; Assessor de Gabinete II; Assessor de Planejamento II; Assessor de Planejamento III; Assessor de Planejamento IV; Assessor de Planejamento V; Assessor Politico; Chefe de Gabinete; Coordenador; Coordenador de Nucleo; Coordenador do Nucleo de Informacao em Saude; Diretor; Gerente; Secretario Adj de Modernizacao; Secretario Adjunto de Gestao de Pessoas; Secretario Adjunto de Planejamento e Gestao; Secretario Adjunto de Planejamento e Orca; Secretario Adjunto de Recursos Especias
PB	Assessor Técnico; Chefe; Chefe de Gabinete; Coordenador; Diretor; Gerente; Gerente Executivo; Gerente Operacional; Secretário Executivo; Subgerente
PE	CARG DIR ASSESS SUP 1 - DAS-1; CARG DIR ASSESS SUP 2 - DAS-2; CARG DIR ASSESS SUP 3 - DAS-3; CARG DIR ASSESS SUP 4 - DAS-4; CARG DIR ASSESS SUP 5 - DAS-5

UF CARGOS DE LIDERANÇA

PI	Assessor Técnico III; Coord. de Componentes de Programas; Coordenador; Coordenador de Acompanhamento; Coordenador de Acompanhamento e Controle de Sistemas; Coordenador de Alimentos; Coordenador de Almoxarifado e Patrimônio; Coordenador de Análise de Documento e Planilhas; Coordenador de Apoio; Coordenador de Apoio ao Gabinete; Coordenador de Apoio Operacional; Coordenador de Apoio Técnico; Coordenador de Apoio Técnico; Coordenador de Atenção aos Portadores de Deficiência; Coordenador de Colônia de Férias; Coordenador de Compras; Coordenador de Controle Interno; Coordenador de Ensino e Aprendizagem; Coordenador de Imunização; Coordenador de Logística, Abastecimento e Serviços; Coordenador de Medicamentos Excepcionais; Coordenador de Pessoal; Coordenador de Planejamento Estratégico; Coordenador de Processamento Produção Saúde; Coordenador de Provimentos; Coordenador de Radiodiagnóstico; Coordenador de Regulação de Serviços de Saúde; Coordenador de Relações Públicas; Coordenador de Saúde Oral; Coordenador de Vigilância; Coordenador do Núcleo de Especificações e Confecção de Tr; Coordenador do Núcleo de Pesquisa e Preços; Coordenador Técnico; Coordenador Técnico Assistencial; Coordenador de Comissão de Licitação; Diretor; Diretor de Gestão de Patrimônio; Diretor de Gestão do Centro Administrativo; Diretor de Licitações e Contratos Administrativos; Diretor de Unidade de Administração; Diretor de Unidade de Controle, Avaliação, Reg. e Auditoria; Diretor de Unidade de Convênios, Contratos e Assuntos Estratégicos; Diretor de Unidade de Descentralização e Org. Hospitalar; Diretor de Unidade de Gestão de Pessoas; Diretor de Unidade de Planejamento; Diretor Técnico; Gerente; Gerente Administrativo; Gerente de Apoio; Gerente de Apoio Técnico; Gerente de Assistência Farmacêutica; Gerente de Avaliação da Execução do Gasto Público; Gerente de Compras; Gerente de Fiscalização e Acompanhamento de Contratos; Gerente de Planejamento; Gerente de Programas Integrados; Gerente de Saúde Mental; Gerente do Centro Administrativo; Gerente Operacional de Especificações e Padronização; Gerente Técnico; Gerente Técnico-Operacional.
PR	Cargo em comissão - DAS-1; Cargo em comissão - DAS-2; Cargo em comissão - DAS-3; Cargo em comissão - DAS-4; Cargo em comissão - DAS-5; Cargo em comissão - DAS-6; Cargo em comissão - DAS-7; Cargo em comissão - DGI
RJ	Assessor; Assessor Chefe; Assessor de Controle Interno; Assessor Especial; Assessor Jurídico; Assessor Técnico; Chefe de Gabinete; Coordenador; Diretor; Secretário Executivo; Subsecretário; Subsecretário Adjunto; Superintendente
RN	Coordenador; Subcoordenador; Presidente; Chefe de Gabinete; Assessor; Secretário Adjunto; Subsecretário
RO	CDS-09; CDS-10; CDS-11; CDS-12; CDS-13; CDS-14; CDS-15; Subcoordenador
RR	Assessor Especial; Assessor Especial de Contabilidade; Assessor Especial de Planejamento; Assessor Especializado; Chefe de Gabinete; CNES; CNETS; Consultor Técnico; Coordenador; Coordenador de Eventos; Coordenador Geral de Folha de Pagamento; Coordenador Geral de Gestão Logística; Coordenador Geral de Recursos Humanos; Diretor; Diretor Administrativo Financeiro; Gerente; Gerente de Área; Gerente de Área de Transporte; Gerente de Área do Parque Gráfico; Gerente de Lançamento de Dados; Gerente de Núcleo; Gerente de Núcleo de Contabilidade; Gerente de Procedimentos Ord. Adm.; Gerente de Projeto; Gerente de Projeto de Informática I; Secretário de Estado Adjunto; Secretário(a) Adjunto(a); Secretário-Executivo
RS	Assessor; Assistente Superior; Chefe de Divisão; Chefe de Gabinete; Coordenador; Coordenador de Assessoria; Diretor de Departamento; Diretor-Geral; Gerente Operacional; Subsecretário

UF CARGOS DE LIDERANÇA

SC Assessor de Articulação com Municípios; Assessor de Gabinete; Assessor Especial; Consultor Executivo; Consultor Executivo de Gabinete; Consultor Executivo de Negociação e Relações de Trabalho; Coordenador da Sala de Situação da Saúde; Coordenador de Administração; Coordenador de Administração e Finanças; Coordenador de Administração, Finanças e Contabilidade; Coordenador de Apoio Operacional; Coordenador de Atividades de Engenharia; Coordenador de Controle Interno e Ouvidoria; Coordenador de Controle Patrimonial; Coordenador de Ensino; Coordenador de Gestão Documental; Coordenador de Gestão Estratégica; Coordenador de Gestão por Resultados; Coordenador de Normas e Atos de Pessoal; Coordenador de Normas e Legislação; Coordenador de Projetos Especiais; Coordenador do Escritório de Gestão de Processos; Coordenador do Escritório de Gestão de Projetos; Coordenador do Programa de Organizações Sociais; Coordenador-Geral; Diretor Administrativo e Financeiro; Diretor da Escola de Saúde Pública de Santa Catarina; Diretor de Administração e Finanças; Diretor de APH Móvel; Diretor de Assistência Farmacêutica; Diretor de Atenção Primária à Saúde; Diretor de Auditoria; Diretor de Ensino; Diretor de Gestão de Licitações e Contratos; Diretor de Gestão de Pessoas; Diretor de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; Diretor de Infraestrutura Escolar; Diretor de Licitações e Contratos; Diretor de Logística; Diretor de Planejamento e Gestão de Compras; Diretor de Planejamento e Políticas Educacionais; Diretor de Planejamento em Saúde; Diretor de Projetos; Diretor de Saúde do Servidor; Diretor de Supervisão e Controle das Organizações Sociais; Diretor de Tecnologia da Informação e Governança Eletrônica; Diretor de Tecnologia e Inovação; Diretor de Vigilância Epidemiológica; Diretor de Vigilância Sanitária; Gerente Administrativo e Financeiro; Gerente da Central Estratégica de Compras Públicas; Gerente da Rede de Urgência e Emergência; Gerente de Acompanhamento da Execução das Metas Contratuais; Gerente de Acompanhamento das Obrigações Acessórias; Gerente de Acompanhamento de Contratos; Gerente de Acompanhamento de Custos e Resultados; Gerente de Administração; Gerente de Administração da Assistência Farmacêutica; Gerente de Administração e Finanças; Gerente de Alimentação Escolar; Gerente de Análises Epidemiológicas e Doenças e Agravos Não Transmissíveis; Gerente de Apoio Administrativo; Gerente de Apoio Operacional; Gerente de Apoio Operacional da CC; Gerente de Articulação das Redes de Atenção à Saúde; Gerente de Bens Imóveis; Gerente de Bens Intangíveis; Gerente de Bens Judiciais; Gerente de Bens Móveis; Gerente de Bens Regulares; Gerente de Biologia Médica; Gerente de Contabilidade; Gerente de Contas Médico-Hospitalares; Gerente de Contratos; Gerente de Contratualização dos Serviços do SUS; Gerente de Controle de Benefícios de Saúde; Gerente de Controle de Pessoal; Gerente de Controle Funcional e Benefícios; Gerente de Convênios; Gerente de Desenvolvimento dos Hospitais Públicos Estaduais; Gerente de Doenças Infecciosas Agudas e Imunização; Gerente de Educação em Urgência; Gerente de Estatísticas e Avaliação; Gerente de Execução Financeira; Gerente de Execução Orçamentária; Gerente de Finanças e Contabilidade; Gerente de Finanças e Contabilidade do Plano de Saúde do Servidor; Gerente de Gestão de Compras; Gerente de Gestão de Pessoas; Gerente de Gestão do SIGRH; Gerente de Gestão Documental; Gerente de Gestão dos Consignados; Gerente de Gestão e Supervisão Escolar; Gerente de Gestão em Tecnologia e Comunicação; Gerente de Gestão Integrada de Meios de Transportes; Gerente de Infraestrutura; Gerente de Infraestrutura e Segurança da Informação; Gerente de Ingresso e Remuneração; Gerente de Inovação em Governo; Gerente de Inspeção e Monitoramento de Produtos; Gerente de Inspeção e Monitoramento de Serviços em Saúde; Gerente de IST, HIV/AIDS e Doenças Infecciosas Crônicas; Gerente de Licitações; Gerente de Logística e Transportes; Gerente de Manutenção; Gerente de Manutenções; Gerente de Materiais e Serviços; Gerente de Meio Ambiente e Produtos; Gerente de Modalidades e Diversidades Curriculares; Gerente de Monitoramento das Organizações Sociais; Gerente de Monitoramento de Atas e Contratos; Gerente de Monitoramento, Avaliação e Processamento em Saúde; Gerente de Movimentação e Regularização de Proventos; Gerente de Obras e Projetos; Gerente de Patrimônio; Gerente de Patrimônio e Gestão Operacional; Gerente de Perícia Médica; Gerente de Planejamento de Compras Públicas; Gerente de Planejamento de Infraestrutura; Gerente de Planejamento e Gestão; Gerente de Planejamento em Saúde; Gerente de Planejamento Orçamentário e Financeiro; Gerente de Políticas e Desenvolvimento de Pessoas; Gerente de Políticas Educacionais; Gerente de Processos Digitais; Gerente de Projetos; Gerente de Proteção de Dados; Gerente de Recrutamento e Seleção; Gerente de Regulação Ambulatorial; Gerente de Regulação Estadual e de Internação Hospitalar; Gerente de Remuneração Funcional; Gerente de Saúde Ambiental; Gerente de Saúde do Servidor; Gerente de Saúde do Trabalhador; Gerente de Serviços de Saúde; Gerente de Serviços Digitais; Gerente de Sistemas Integrados de Compras Públicas; Gerente de Suporte Administrativo; Gerente de Tecnologia da Informação; Gerente de Tecnologia da Informação do Centro Administrativo; Gerente de Vigilância de Zoonoses, Acidentes por Animais Peçonhentos e Doenças Transmitidas por Vetores; Gerente de Zeladoria; Gerente do Centro de Informações e Assistência

UF CARGOS DE LIDERANÇA

SC Toxicológica; Gerente do Diário Oficial; Gerente do Ensino Fundamental; Gerente do Ensino Médio e Profissional; Gerente do Grupo de Resposta Aérea de Urgência; Gerente do SC Transplantes; Gerente do Sistema do SC Saúde; Gerente Técnico da Assistência Farmacêutica; Secretário Adjunto; Superintendente de Gestão Administrativa; Superintendente de Gestão Estratégica; Superintendente de Planejamento em Saúde; Superintendente de Serviços Especializados e Regulação; Superintendente de Urgência e Emergência; Superintendente de Vigilância em Saúde; Superintendente do Fundo Estadual de Saúde; Superintendente dos Hospitais Públicos Estaduais

SE CCE - LEI 8.496/18 7; CCE - LEI 8.496/18 8; CCE - LEI 8.496/18 9; CCE - LEI 8.496/18 10; CCE - LEI 8.496/18 11; CCE - LEI 8.496/18 12; CCE - LEI 8.496/18 13; CCE - LEI 8.496/18 14; CCE - LEI 8.496/18 15; CCE - LEI 8.496/18 16; CCE - LEI 8.496/18 18; CCE - LEI 8.496/18 19; CCE - LEI 8.496/18 20; CCE - LEI 8.496/18 22.

SP Assessor Tec. de Coordenador; Assessor Tec. de Gabinete I; Assessor Tec. de Gabinete II; Assessor Tec. de Gabinete III; Assessor Tec. de Gabinete IV; Assessor Tec. Faz Estadual III; Assessor Tec. Saúde Pública III; Assessor Téc. Coord. Saúde; Chefe de Gabinete; Coordenador; Coordenador de Saúde; Dir Tec Divisão Faz Estadual; Dir Técnico de Depart. Faz Est; Diretor Técnico III; Secretário Executivo.

TO Assessor de Apoio aos Municípios; Assessor de Gabinete I; Assessor de Gabinete II; Assessor de Licitações; Assessor de Normatização; Assessor de Relações Institucionais; Assessor Jurídico; Assessor Técnico em Carreiras Públicas; Chefe da Assessoria Jurídica; Diretor da Escola Tocantinense do SUS - Dr. Gismar Gomes; Diretor da Junta Médica Oficial do Estado; Diretor de Administração; Diretor de Análises de Contratos e Convênios; Diretor de Apoio à Gestão Hospitalar; Diretor de Apoio às Escolas; Diretor de Arquitetura e Engenharia dos Estabelecimentos de Saúde; Diretor de Assistência Farmacêutica; Diretor de Atenção Especializada; Diretor de Atenção Primária; Diretor de Compras; Diretor de Comunicação; Diretor de Contabilidade; Diretor de Contencioso; Diretor de Contratos e Convênios; Diretor de Controle e Avaliação; Diretor de Desenvolvimento Científico e Profissional; Diretor de Desenvolvimento e Políticas de Saúde; Diretor de Desenvolvimento Organizacional, Recrutamento e Seleção; Diretor de Desporto Educacional; Diretor de Educação Básica; Diretor de Execução Orçamentária e Financeira; Diretor de Finanças; Diretor de Gestão da Educação Básica; Diretor de Gestão da Folha de Pagamento; Diretor de Gestão da Hemorrede; Diretor de Gestão de Capacitação Continuada; Diretor de Gestão de Pessoas; Diretor de Gestão de Transporte do Poder Executivo; Diretor de Gestão do Plano de Assistência em Saúde; Diretor de Gestão dos Recursos do SUS; Diretor de Gestão e Informação de Vigilância em Saúde; Diretor de Gestão Funcional; Diretor de Gestão Patrimonial; Diretor de Gestão Profissional; Diretor de Governança e Conformidade Hospitalar; Diretor de Instrumentos de Planejamento para Gestão do SUS; Diretor de Integração Multiprofissional Hospitalar - Concentração II; Diretor de Logística e Compras Corporativas; Diretor de Monitoramento de Contratos; Diretor de Obras; Diretor de Planejamento e Orçamento; Diretor de Políticas Educacionais; Diretor de Qualidade Hospitalar; Diretor de Regulação; Diretor de Regulação, Monitoramento e Avaliação do Trabalho na Saúde; Diretor de Serviços Administrativos Gerais; Diretor de Suprimentos Hospitalares; Diretor de Tecnologias Educacionais; Diretor de Vigilância das Doenças Vetoriais e Zoonoses; Diretor de Vigilância de Doenças Transmissíveis e Não-Transmissíveis; Diretor de Vigilância em Saúde Ambiental e Saúde do Trabalhador; Diretor de Vigilância Sanitária; Diretor do Centro de Distribuição - CD; Gerente de Gestão Central de Materiais e do Almoarifado; Gerente da Central de Veículos; Gerente da Rede de Atenção Psicossocial; Gerente da Rede de Prevenção, Diagnóstico e Tratamento do Câncer; Gerente de Acompanhamento de Contratos de Suprimentos Hospitalares; Gerente de Administração; Gerente de Administração da Junta Médica; Gerente de Administração e Finanças; Gerente de Administração Hospitalar; Gerente de Alimentação Escolar; Gerente de Almoarifado; Gerente de Apoio Técnico da Folha de Pagamento; Gerente de Apoio Técnico e Prestação de Contas; Gerente de Áreas Estratégicas para os Cuidados Primários; Gerente de Atenção à Saúde da Pessoa com Deficiência; Gerente de Avaliação de Desempenho; Gerente de Avaliação de Desempenho e Progressão Funcional; Gerente de Avaliação e Controle; Gerente de Avaliação e Sistemas; Gerente de Cadastro e Assistência ao Segurado; Gerente de Certificação, Normatização e Inspeção Escolar; Gerente de Ciência e Inovação em Saúde; Gerente de Compras; Gerente de Compras Corporativas; Gerente de Conformidade Hospitalar; Gerente de Consignação em Folha de Pagamento; Gerente de Contabilidade; Gerente de Contencioso; Gerente

UF CARGOS DE LIDERANÇA

TO de Contratos; Gerente de Contratos, Convênios e Acordos Internacionais; Gerente de Controle; Gerente de Controle de Estoques; Gerente de Controle e Auditoria; Gerente de Controle Financeiro da Folha de Pagamento; Gerente de Convênios; Gerente de Cotação; Gerente de Currículo e Avaliação da Aprendizagem; Gerente de Direitos Funcionais; Gerente de Doenças Transmissíveis; Gerente de Educação à Distância; Gerente de Educação de Jovens e Adultos; Gerente de Educação do Campo e Quilombola; Gerente de Educação Especial; Gerente de Educação Indígena; Gerente de Educação Permanente do SUS; Gerente de Educação Profissional; Gerente de Engenharia Clínica; Gerente de Ensino Fundamental; Gerente de Ensino Integral; Gerente de Ensino Médio; Gerente de Estatísticas e Informações Educacionais; Gerente de Estudos e Projetos; Gerente de Execução e Auditoria da Folha de Pagamento; Gerente de Execução Financeira; Gerente de Execução Financeira e Orçamentária; Gerente de Execução Orçamentária; Gerente de Execução Orçamentária, Financeira e Contábil; Gerente de Folha de Pagamento; Gerente de Folha de Pagamento e Controle; Gerente de Formação e Apoio à Pesquisa; Gerente de Gestão da Escola Tocantinense do SUS - Dr. Gismar Gomes; Gerente de Gestão de Abastecimento; Gerente de Gestão de Contratos; Gerente de Gestão de Documentos Funcionais; Gerente de Gestão de Manutenção; Gerente de Gestão de Obras; Gerente de Gestão de Pessoas; Gerente de Gestão Educacional; Gerente de Gestão Pedagógica; Gerente de Imunização; Gerente de Informação de Vigilância em Saúde; Gerente de Informação Funcional; Gerente de Informações Funcionais; Gerente de Inspeção e Monitoramento de Produtos Relacionados à Saúde; Gerente de Inspeção e Monitoramento de Serviços de Saúde; Gerente de Laboratório de Entomologia; Gerente de Licenciamento, Regulação Sanitária e Descentralização; Gerente de Logística e Estudos Técnicos; Gerente de Lotação e Movimentação; Gerente de Manutenção, Reforma e Construção; Gerente de Média e Alta Complexidade; Gerente de Monitoramento de Indicadores e Análise de Desempenho; Gerente de Monitoramento e Avaliação de Atenção Primária; Gerente de Normas e Rotinas Hospitalares; Gerente de Patrimônio; Gerente de Patrimônio Imobiliário; Gerente de Patrimônio Móvel e Semoventes; Gerente de Planejamento e Convênios; Gerente de Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho na Saúde; Gerente de Planejamento e Gestão de Vigilância em Saúde; Gerente de Pregões; Gerente de Prestação de Contas; Gerente de Procedimentos Administrativos e Judiciais; Gerente de Processos de Qualidade da Hemorrede do Tocantins; Gerente de Promoção à Saúde e Agravos Não-Transmissíveis; Gerente de Provimento e Lotação; Gerente de Regulação de Consultas e Exames; Gerente de Regulação de Leitões; Gerente de Regulação do Trabalho; Gerente de Resíduos de Serviços de Saúde - RSS; Gerente de Sala de Situação de Saúde; Gerente de Saúde do Trabalhador; Gerente de Supervisão e Controle de Custos Hospitalares; Gerente de Suporte à Perícia Médica; Gerente de Tecnologias e Mídias Educacionais; Gerente de Transferências Fundo a Fundo; Gerente de Transporte; Gerente de Transporte Escolar; Gerente de Vigilância das Arboviroses; Gerente de Vigilância e Controle de Doenças Tropicais Negligenciadas; Gerente de Vigilância em Saúde Ambiental; Gerente do Núcleo de Demandas Judiciais; Gerente do Núcleo de Gestão Estratégica Assistencial; Gerente do Serviço de Verificação de Óbitos - SVO; Gerente do Sistema de Urgência e Emergência; Gerente dos Ambulatórios de Hematologia do Estado; Gerente Geral de Administração; Gerente Técnico e Científico; Secretário Executivo; Superintendente da Central de Licitação; Superintendente da Hemorrede do Tocantins; Superintendente de Administração e Finanças; Superintendente de Administração, Infraestrutura e Obras; Superintendente de Aquisição e Estratégias de Logística; Superintendente de Assuntos Jurídicos; Superintendente de Benefícios e Atendimento ao Cidadão; Superintendente de Educação Básica; Superintendente de Educação Científica, Tecnológica e Profissional; Superintendente de Finanças; Superintendente de Gestão Administrativa; Superintendente de Gestão de Pessoas; Superintendente de Gestão e Acompanhamento Estratégico; Superintendente de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; Superintendente de Gestão Profissional e Educação na Saúde; Superintendente de Políticas de Atenção à Saúde; Superintendente de Unidades Hospitalares Próprias; Superintendente de Vigilância em Saúde; Superintendente Executivo do Fundo Estadual de Saúde.



Movimento
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO