

# PESSOAS EM MOVIMENTO: DIÁLOGOS PARA UM MELHOR ESTADO

Encontro do Movimento Pessoas à Frente  
••• 2023

## Apresentação

É com grande prazer que apresentamos o relatório do **Encontro Pessoas em Movimento: Diálogos para um Melhor Estado**, realizado no dia 14 de junho de 2023 em Brasília.

Reconhecendo a importância de compartilhar conhecimentos e promover diálogos construtivos e respeitosos, este encontro reuniu 143 participantes entre autoridades do Congresso, Governos Federal, Estadual e Municipal, integrantes do Judiciário, presidências dos órgãos de controle, agentes políticos brasileiros, bem como especialistas e organizações da sociedade civil, em um espaço seguro para trocas de experiências por uma gestão mais efetiva do Estado brasileiro.





Os temas abordados estiveram focados em dois aspectos fundamentais para uma gestão efetiva de lideranças no setor público: a representatividade e a transparência de dados públicos. Por meio de debates inspiradores e exemplos de boas práticas, os participantes puderam se aprofundar em questões cruciais para uma gestão efetiva e responsável, voltada a entregar melhores serviços e políticas públicas à população.

Neste relatório, apresentaremos uma síntese das discussões realizadas durante esse dia. Convidamos você a explorar as páginas seguintes, mergulhando nas reflexões e nas propostas discutidas. Esperamos que essa leitura seja inspiradora e desperte em você novas ideias e insights



para fortalecer a gestão pública e impactar positivamente a vida dos cidadãos brasileiros.

Agradecemos a todos os convidados e convidadas, palestrantes, profissionais, e à parceria Vamos, formada pela Fundação Lemann, Instituto humanize e República.org, pela contribuição para o sucesso deste evento. Seu entusiasmo, comprometimento e participação ativa foram fundamentais para a construção de um ambiente colaborativo e enriquecedor.

*Aproveite a leitura inspire-se!*  
**Movimento Pessoas à Frente**



## Organizações anfitriãs

Por que pessoas e lideranças diversas, preparadas e com os meios necessários são importantes?

A parceria **Vamos** é resultado da união entre pessoas e organizações que buscam apoiar a transformação do Brasil por meio da valorização de pessoas e do fortalecimento do setor público e do terceiro setor. Desde 2019, temos atuado de maneira colaborativa para apoiar e fomentar iniciativas de produção de conhecimento, advocacy, implementação de iniciativas em parceria com governos, formação de gestores e lideranças e fortalecimento do ecossistema de gestão de pessoas, além de reconhecimento de servidoras e servidores públicos.

O **Movimento Pessoas à Frente** é uma dessas iniciativas. Plural e suprapartidário, o Movimento é dedicado ao debate e à construção da melhoria do Estado a partir da gestão de pessoas que atuam no serviço público. Acreditamos que **um melhor Estado para todas as pessoas é possível**. E sabemos que, para transformar o Estado, temos de reconhecer e fortalecer o trabalho das servidoras e servidores públicos.





## LIDERANÇAS PÚBLICAS DIVERSAS E PREPARADAS OCUPANDO POSIÇÕES ESTRATÉGICAS EM GOVERNOS SÃO ENGRENAGENS DE UM CICLO VIRTUOSO

Dentro desse grande universo de servidores, existe um grupo que convenciamos chamar de **lideranças**. Pessoas que ocupam posições-chave para promover as mudanças necessárias no país. São pessoas que combinam os papéis político, gerencial e técnico, e traduzem a direção política em programas que “mantêm os cidadãos saudáveis, seguros e economicamente produtivos”, como define a OCDE.

Lideranças públicas diversas e preparadas ocupando posições estratégicas em governos são engrenagens de um **ciclo virtuoso** de entrega de melhores serviços e

políticas públicas para as pessoas e fundamentais para o desempenho, a motivação e o engajamento das equipes. Existem evidências que comprovam que mais lideranças diversas e preparadas nos governos também  **aumenta o engajamento dos servidores e equipes**, aumenta a  **legitimidade e a confiança da população nas instituições** governamentais, e aumenta a  **representatividade**, que além de gerar  **maior reconhecimento e identificação da sociedade com nossos representantes**,  **amplia a qualidade das decisões** para implementação de políticas.



É por isso que o Movimento Pessoas à Frente defende a construção de **uma nova política para lideranças no país**, de modo a garantir que os líderes no setor público estejam bem preparados para lidar com grandes responsabilidades.

**Construir um melhor Estado exige um esforço conjunto de toda a sociedade.** Foi por isso que nos empenhamos em juntar representantes de diferentes setores, todos dispostos a encarar esse desafio de frente.

Acreditamos que podemos forjar, juntos, um futuro melhor para o Brasil e que **a boa gestão de pessoas no setor público é parte central dessa transformação.** Por isso, focamos nosso trabalho na construção de propostas sempre nesse sentido: **soluções que possam tornar o Estado mais efetivo e melhorar a vida da população.**

*Seguiremos juntos!*

**VAMOS**  
TRANSFORMAR LIDERANÇAS  
NO SETOR PÚBLICO E TERCEIRO SETOR

UMA PARCERIA  
FUNDAÇÃO  
**Lemann**

 **humanize**

**República.org**





# Movimento Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

30. ENCONTRO

POR PESSOAS QUE  
ACREDITAM NO BRASIL  
E UM BRASIL QUE  
ACREDITA NAS PESSOAS

DESDE 2017  
COM O  
MOVIMENTO PESSOAS  
À FRENTE

ALIANÇA VAMOS  
REPÚBLICA.ORG  
INSTITUTO HUMANIZE  
FUNDAÇÃO LEMANN

FORTALECER O ESTADO NA DEMOCRACIA  
GARANTIR SERVIÇOS, DIREITOS  
PARÁ QUE O BRASIL SEJÁ UM PAÍS  
MAIS JUSTO E DESENVOLVIDO

FOMENTAMOS  
AS POLÍTICA SISTÊMICAS  
NA GESTÃO DE PESSOAS

210 MILHÕES DE BRASILEIROS  
QUE DEPENDEM  
DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

ACREDITAMOS QUE  
JUNTOS PODEMOS  
ATUAR EM REDE

DEPENDEMOS UMA  
POLÍTICA DE LIDERANÇAS

APOIAMOS, ACOMPANHAMOS  
& MONITORAMOS O TRABALHO  
DOS SERVIDORES PÚBLICOS

MAIS ACCOUNTABILITY  
DIVERSIDADE  
TRANSPARÊNCIA

ESTAMOS AQUI  
PARÁ FORTALECER  
O TRABALHO  
DESSSES SERVIDORES

11 MILHÕES DE  
SERVIDORES PÚBLICOS  
DEDICADOS A ENTREGAR  
ESSES SERVIÇOS



**GLÁUCIA  
MACEDO**



**DENIS  
MIZNE**



**HELENA  
WAJMAN**



**CLARISSA  
MALINVERNI**



**SERGIO  
SAMPAIO**



**DIOGO  
LIMA**

# Sumário

## PROGRAMAÇÃO

8

## PRINCIPAIS APRENDIZADOS DO ENCONTRO

10

## PAINÉIS

### Painel 1

lideranças no setor público: desafios para a implementação de políticas de gestão de pessoa

14

### Painel 2

desafios e oportunidades por mais representatividade de gênero e raça no setor público

19

### Painel 3

a importância da ampliação da transparência de dados públicos

24

### Talk Show

valorização do Serviço Público: o que podemos aprender sobre o Brasil com a Democracia Administrativa em Perspectiva Comparada

29

### Jantar - Talk show

lideranças são peça central para transformar positivamente o Estado

34

## RUMO A NOVAS DESCOBERTA

39

### ANEXO

Participantes do encontro

42

Lista de profissionais que apoiaram o evento

45

# Programação

## MOMENTO INICIAL

- Credenciamento e café de boas vindas.
- Abertura do encontro.
- Apresentação da pauta e da agenda do dia.

## PAINÉIS

- **PAINEL 1 – Lideranças no setor público: desafios para a implementação de políticas de gestão de pessoas** - **Ministra Cármen Lúcia** (Ministra do Supremo Tribunal Federal), **Ministra Esther Dweck** (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos), **Raquel Lyra** (Governadora do Estado de Pernambuco) e **Ellen da Silva** (Co-fundadora e Diretora de formação da Mahin Consultoria Antirracista).  
Mediadora - **Cibele Franzese** (Coordenadora do Curso de Graduação de Administração Pública da FGV e integrante do Movimento Pessoas à Frente).
- **PAINEL 2 – Desafios e oportunidades por mais representatividade de gênero e raça no setor público** - **Anna Venturini** (Diretora de Políticas de Ações Afirmativas do Ministério da Igualdade Racial), **Giovanni Harvey** (Diretor Executivo do Baobá - Fundo para Equidade Racial), **Marina Barros** (Cofundadora e Diretora do Instituto Alziras) e **Alessandra Benedito** (Coordenadora de equidade racial do Núcleo de Justiça Racial e Direito na FGV). Mediadora - **Gabriela Lotta** (Professora de Administração Pública e Governo da FGV, Coordenadora do NEB e integrante do Movimento Pessoas à Frente).
- **PAINEL 3 – A importância da ampliação da transparência de dados públicos** - **Bruno Morassutti** (Cofundador do Fiquem Sabendo), **Sérgio Praça** (Professor da FGV CPDOC), **Izabela Correa** (Secretária de Integridade Pública da CGU). Mediador - **Marivaldo Pereira** (Secretário Nacional de Acesso à Justiça do Ministério da Justiça).

### TALK SHOW

- **Valorização do Serviço Público: o que podemos aprender sobre o Brasil com a Democracia Administrativa em Perspectiva Comparada** - **Katherine Bersch** (Cofundadora da Pesquisa Global de Servidores Públicos). Entrevistadora - **Semayat Oliveira** (Consultora de jornalismo e co-apresentadora do Podcast Mano a Mano).

### ENCERRAMENTO DO DIA

- Aprendizados e inspirações.
- Convidados avaliam o encontro e refletem sobre como podem fazer parte das transformações necessárias para o avanço dessas temáticas no Brasil.

### JANTAR

- **Como construir as transformações necessárias?** - **Vânia Vieira** (Secretária Executiva da Controladoria Geral da União - CGU), **Francisco Gaetani** (Secretário Extraordinário para a Transformação do Estado do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos), **Márcia Lima** (Secretaria de Políticas de Ações Afirmativas, Combate e Superação do Racismo do Ministério da Igualdade Racial). Entrevistadora - **Semayat Oliveira** (Consultora de jornalismo e co-apresentadora do Podcast Mano a Mano).

### ENCERRAMENTO



## Principais aprendizados do encontro



### Lideranças no setor público

- **É essencial formar** lideranças no setor público para aprimorar suas competências técnicas, gerenciais e socioemocionais.
- **Atrair, reter e desenvolver** lideranças diversas são passos fundamentais para gerar melhorias na qualidade do serviço público brasileiro.
- **Promover espaços** de fala para as servidoras e servidores públicos para que contribuam nos processos de desenhos de políticas e em encontrar caminhos para solucionar os problemas enfrentados pelas áreas.
- **Agir para tornar mais positiva** a concepção da população brasileira sobre o serviço público e a qualidade de suas ofertas, avançando em uma maior visibilidade e valorização do que este setor realmente representa.
- **Ter consciência** que a democracia ainda está em construção e devemos agir para que os grupos historicamente invisibilizados possam tomar posse em cargos de liderança no serviço público.



## Representatividade de gênero e raça

- **A diversidade** agrega valor ao serviço público pelas múltiplas perspectivas e conhecimentos individuais que são representativos dos contextos do país.
- **É preciso avançar** para a compreensão de que as pessoas negras elevam a qualidade do serviço público brasileiro, ampliando a efetividade das políticas públicas.
- **Pessoas brancas devem** se conscientizar dos danos causados por sua ancestralidade e se tornar parte responsável na construção de ações no serviço público que contemplem a diversidade da população, melhorando assim a experiência do cidadão.
- **Agir concretamente** na pauta de gênero e raça por meio de ações como: ações afirmativas, metas, reformulação de concursos públicos para que reservem vagas e apresentem parâmetros raciais e de gênero, cuidados na entrada e permanência, adoção da lente interseccional para o fazer das políticas, ampliação da voz de pessoas com diversidade de gênero e raça, e agindo para não deixar ninguém para trás.
- **Incluir na construção** das políticas as pessoas para as quais as políticas estão sendo feitas.
- **Atuar dentro das agendas** de gênero e raça é um ato em respeito à democracia.

É PRECISO AVANÇAR  
PARA A COMPREENSÃO  
ÉTICA DE QUE AS  
PESSOAS NEGRAS  
ELEVAM A QUALIDADE  
DO SERVIÇO PÚBLICO  
BRASILEIRO.



## Transparência de dados públicos sobre lideranças

- **Fomentar a transparência** ativa sobre lideranças, com dados mais disponíveis e de fácil entendimento pela população, setores públicos e academia.
- **A transparência de dados** públicos é parte essencial na formulação das políticas públicas, favorecendo o monitoramento por gestores públicos e sociedade civil.
- **Ter a transparência de dados** como potencializador do valor público e como instrumento para manutenção da democracia, avançando nessa pauta nas esferas estaduais e municipais.
- **A transparência de dados públicos** proporciona maior visibilidade sobre a presença de pessoas com diversidade racial e de gênero no setor público, podendo fomentar a ampliação de ambientes mais diversos, representativos e com maior qualidade do serviço oferecido.
- **Tornar visíveis e compartilhar** boas práticas em transparência, nas diversas esferas, para inspirar transformações.





## Valorização do serviço público

- **Essencial é o comprometimento** com a transformação, que é algo incremental. Isto é, ao longo do tempo, as mudanças trazem segurança e corpo para a democracia brasileira.
- **As lideranças precisam desempenhar** um papel estratégico em conduzir a interlocução entre as servidoras e servidores públicos e a elite política, para que se estabeleçam diálogos e avanços na gestão pública.
- **Para que as servidoras e servidores possam inovar**, os órgãos precisam prover ambientes seguros para que o *establishment* possa ser rompido. Ambientes seguros podem ser desenvolvidos por meio da adoção de políticas de gestão de pessoas no setor público e fomento à segurança jurídica.
- **O engajamento nas mudanças** precisa ser feito pelo fazer política, pelo diálogo e pelo processamento de conflitos presentes em ambientes com perspectivas distintas.



## Painéis



### PAINEL 1

Lideranças no setor público: desafios para a implementação de políticas de gestão de pessoas



14/06 às 9h50  
Duração: 1h30min

#### Convidadas

**Ministra Cármen Lúcia**, Ministra do Supremo Tribunal Federal.

**Ministra Esther Dweck**, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

**Raquel Lyra**, Governadora do Estado de Pernambuco.

**Ellen da Silva**, Co-fundadora e Diretora de formação da Mahin Consultoria Antirracista.

#### Mediadora

**Cibele Franzese**, Coordenadora do Curso de Graduação de Administração Pública da FGV e integrante do Movimento Pessoas à Frente)

A sessão ocorreu em formato de entrevista com perguntas sendo colocadas pela mediadora. Após, o público discutiu sobre o tema nas mesas e foi realizada uma plenária.

### **As lideranças desempenham um papel**

fundamental na efetivação das políticas públicas, engajando equipes e entregando melhores serviços à população. No Brasil não há um processo formal de seleção de lideranças, mas temos uma grande potência em relação à formação de lideranças, por meio de iniciativas como o [LideraGov](#) e [Fiar](#), ambos pela ENAP, e o Programa Ubuntu do Vetor Brasil. Reconhece-se que os currículos no serviço público são adequados, porém é crucial avançar na promoção de uma maior visibilidade e valorização do que realmente representa o serviço público no Brasil. Em relação à transparência, o trabalho do [Observatório de Pessoal](#) se destaca por tornar os dados mais acessíveis à população.

As mulheres têm sido historicamente silenciadas, e a sociedade nem sempre atribui autoridade e confiabilidade a elas. No entanto, adotar a premissa da igualdade de gênero é essencial para promover um aumento significativo da presença feminina em cargos de liderança e garantir a implementação de ações direcionadas a esse grupo. É importante ressaltar que esse aumento não ocorre

espontaneamente, mas sim por meio de políticas estabelecidas e direcionadas. É fundamental superar o paradigma de que mulheres grávidas ou em idade fértil não podem competir, ou assumir cargos públicos, substituindo-o por estratégias governamentais de apoio e substituição durante a licença maternidade. Ao mesmo tempo, devemos garantir que as mulheres ocupantes de cargos sejam reconhecidas não apenas por sua representatividade, mas também pelo mérito de suas ações na gestão pública.

Celebra-se o [Decreto 11.443/2023](#), o qual determina a reserva de 30% de vagas para pessoas negras em cargos e funções de confiança. Este percentual se estabelece acima de um patamar comumente visto para a reserva de vagas, justamente com o intuito de fortalecer ações com este escopo e manter o foco em desenvolver políticas antirracistas no serviço público. A agenda racial não é uma agenda consensual para a gestão de pessoas, sendo necessário avançar para a compreensão ética de que a presença de pessoas negras eleva o padrão do serviço público brasileiro.



Movimento  
Pessoas à Frente  
JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

# PESSOAS EM MOVIMENTO: DIÁLOGOS PARA UM MELHOR ESTADO

Encontro do Movimento Pessoas à Frente  
2023

PESSOAS EM MOVIMENTO:  
DIÁLOGOS PARA  
UM MELHOR ESTADO  
Encontro do Movimento Pessoas à Frente  
2023

## Lideranças no setor público: desafios para a implementação de práticas de gestão de pessoas

O aprofundamento por meio do letramento racial pode ter repercussões significativas no entendimento das razões por trás da ausência de pessoas negras nos espaços de poder e na falta de representatividade e recursos necessários para promover o avanço e a permanência desse grupo em posições de liderança. Ainda, como um ponto relevante neste debate coloca-se a disputa de dados, no que se refere ao não preenchimento dos dados de raça/cor e a autodeclaração racial, aspectos essenciais para se avançar na temática. Por fim, é importante ressaltar o papel das pessoas brancas, que devem assumir a corresponsabilidade de promover a transformação nos espaços que ocupam. Ao reconhecer que a diversidade é uma fonte de poder transformador para toda a sociedade, é fundamental que as pessoas brancas se engajem ativamente nesse processo de mudança.

## É FUNDAMENTAL QUE AS PESSOAS BRANCAS SE ENGAJEM ATIVAMENTE NESSE PROCESSO DE MUDANÇA

Tanto as políticas públicas como a administração particular devem ser feitas em favor do princípio da humanidade e da dignidade humana, bem como em respeito à igualdade e à individualidade das identidades. Atuar dentro das pautas de gênero e raça fortalece a democracia, princípio que deve ser cuidado diariamente. Os inúmeros atos discriminatórios e de exclusão vivenciados por essas populações ferem os direitos humanos e resultam em serviços públicos não alinhados com as especificidades e demandas de uma sociedade.



# PAINEL 1

PRECISAMOS FORMAR AS PESSOAS PARA PODEREM ESTAR À FRENTE

OBSERVATÓRIO: QUE TODA SOCIEDADE POSSA COMPREENDER OS DADOS



OS LÍDERES PRECISAM TER HABILIDADES TÉCNICAS E TAMBÉM HABILIDADES DE LIDERANÇA

COMPROMISSO PREMISSA PASSO ZERO: Valorização pessoas negras e indígenas elevam o diálogo

ANTIRACISMO É UM EXERCÍCIO DE IMAGINAÇÃO E UM COMPROMISSO

QUANTO MAIS DIVERSIDADE TROUXERMOS, MELHORES POLÍTICAS PÚBLICAS TEREMOS

EXISTEM DIMENSÕES OBJETIVAS E DIMENSÕES SUBJETIVAS



PRECISAMOS DE ESPAÇOS PARA DESENVOLVER AS NOSSAS COMPETÊNCIAS



ELLEN DA SILVA



RESPONSABILIZAÇÃO DAS PESSOAS BRANCAS

AS PESSOAS BRANCAS PODEM SER BONS ALIADOS

ESTRATÉGIAS EXPERIMENTAÇÕES DESENVOLVIMENTO

A CONSTRUÇÃO DA DEMOCRACIA PASSA POR UMA IGUALDAÇÃO

NINGUÉM É LIVRE SE NÃO PODE ESCOLHER SUA VOCAÇÃO



TEMOS UM HISTÓRICO DE NEGAÇÃO DO RACISMO, MUITAS PESSOAS NÃO SE DECLARARAM RACIALMENTE

PRESENÇA DA MULHER PRECISA SER UMA PREMISSA E DECISÃO POLÍTICA



CONTRATAÇÃO DE MULHERES JOVENS PASSA PELO ASSUNTO GRAVIDEZ ELAS TÊM ESSE DIREITO, TER FILHOS, LICENÇA MATERNADE

NÚCLEO DE INFORMAÇÕES NO MINISTÉRIO PARA PODERMOS FAZER ISSO PARA TODAS AS ÁREAS Da forma mais transparente possível

MINISTRA ESTHER DWECK



ATÉ O FINAL DO ANO TEREMOS TODAS AS DIRETRIZES

SÓ CONFIAMOS EM QUEM REFLETE QUEM SOMOS

NÓS MERECEMOS!



MINISTRA CARMEN LÚCIA

DIVERSIDADE DE GÊNERO E RAÇA SÃO IMPORTANTES PARA MAIS REPRESENTATIVIDADE

NO CASO DO BRASIL, OS CARGOS SÃO DE LIVRE NOMEAÇÃO.

SOMOS TODOS IGUAIS NA NOSSA HUMANIDADE E DIGNIDADE SOMOS DIFERENTES EM NOSSA INDIVIDUALIDADE

PODEMOS FAZER DIFERENÇA COM NOSSO OLHAR DIVERSO E INCLUSIVO, AO FAZER POLÍTICAS PÚBLICAS QUE PERMITAM A MUDANÇA DE VERDADE



GOVERNADORA RAQUEL LYRA

LIDERANÇA PELO EXEMPLO

PRECISAMOS DE OUTROS CRITÉRIOS PARA TRAZER AS MELHORES PESSOAS PARA AS POSIÇÕES DE LIDERANÇA



CIBELE FRANZESE MEDIAÇÃO

GOVERNO COM 52% DE MULHERES

MUITOS PAÍSES POSSUEM POLÍTICAS DE ATRAÇÃO DE LIDERANÇAS POR COMPETÊNCIA FORMAIS E TRANSVERSAIS



COMPREENDER O CONTEXTO DIVERSO E ACOLHER É ESSENCIAL

SAIR DO ORDINÁRIO É UMA MOVIMENTAÇÃO DE PLACAS TECTÔNICAS

ESSES GRANDES MOMENTOS PRECISAM SER ACOMPANHADOS POR FORMAÇÕES EM LIDERANÇA

HÁ UM CAMINHO A SE PERCORRER E ELE VALE A PENA

LIDERANÇAS SÃO MUITO IMPORTANTES

## LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS



# INSIGHTS

## 01

As formações de lideranças são extremamente importantes para aprimorar as competências técnicas, gerenciais e socioemocionais das servidoras e servidores.



## 02

Promover espaços de fala para as servidoras e servidores públicos como uma ação em prol da evolução da área, pela multiplicidade de perspectivas em virtude da diversidade de gênero e raça.

## 03

Necessário trabalhar para mudar a concepção da população brasileira sobre o que é o serviço público.



## 04

Fomentar a **transparência ativa**, com dados mais disponíveis e de fácil entendimento pela população, setores públicos e academia.

## 05

Adotar a **premissa de igualdade** de gênero com política estabelecida para romper os paradigmas aos quais as mulheres historicamente são submetidas.

## 06

**Replicar as iniciativas** de reserva de vagas da esfera Federal para a Estadual.

## 07

**Avançar para a compreensão** ética de que as pessoas negras elevam a qualidade do serviço público brasileiro.

## 08

**Pessoas brancas precisam se conscientizar** dos danos causados por sua ancestralidade e se tornar parte responsável na construção de ações que contemplem a diversidade da população melhorando assim a experiência do cidadão.

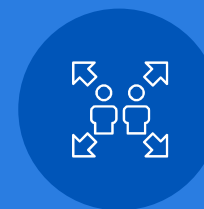
## 09

**Não há** democracia sem igualdade.



## 10

**Atuar dentro das agendas** de gênero e raça é um ato em respeito à democracia e ao princípio da humanidade.







## **PAINEL 2**

**Desafios e oportunidades por mais representatividade de gênero e raça no setor público**

**14/06 às 11h50**

**Duração: 1h30min**



### **Convidados(as)**

**Anna Venturini**, Diretora de Políticas de Ações Afirmativas do Ministério da Igualdade Racial.

**Giovanni Harvey**, Diretor Executivo do Baobá - Fundo para Equidade Racial.

**Marina Barros**, Cofundadora e Diretora do Instituto Alziras.

**Alessandra Benedito**, Coordenadora de equidade racial do Núcleo de Justiça Racial e Direito na FGV.

### **Mediadora**

**Gabriela Lotta**, Professora de Administração Pública e Governo da FGV, Coordenadora do NEB e integrante do Movimento Pessoas à Frente.

**A sessão ocorreu em formato de entrevista com perguntas sendo colocadas pela mediadora. Após, o público discutiu sobre o tema nas mesas e foi realizada uma plenária.**

**Para pensar nos desafios e oportunidades**

dentro das temáticas de gênero e raça, temos que considerar a premissa da exclusão histórica relegada às mulheres e a população negra. Considerando o extenso percurso na busca pela garantia de direitos, marcado por manifestações e revoluções históricas, é importante ressaltar que a democracia permanece em constante processo de construção e necessita de ações concretas para a superação das desigualdades. Em cargos de maior poder e salário vemos menor presença de mulheres e pessoas negras, embora espaço com mais diversidade, tenham menor rotatividade e melhor clima organizacional.

Hoje o cenário na política é de uma super representação de homens brancos. Quando considerado o panorama das prefeituras, coloca-se que a presença de prefeitas mulheres é baixa, em municípios menores e com menor arrecadação tributária, e quando consideradas as mulheres negras, há um percentual ainda inferior. Vê-se que a entrada das mulheres ocorre majoritariamente por concursos públicos e que estão mais presentes em áreas com viés de cuidado, como Educação, Saúde e Assistência Social, que historicamente são áreas que as valorizam em

vista dos paradigmas estruturais da execução de papéis por gênero. Ressalta-se a importância de ter espaços que garantam os direitos, como a licença maternidade regulamentada, e recursos como financiamento dos partidos para campanhas, espaço para amamentação, e tempo para participar das decisões políticas em confrarias. Vê-se muitas políticas exitosas feitas por mulheres no poder público, porém não raramente essas políticas se tornam invisibilizadas. Redes de mulheres na gestão pública como o Instituto Alziras, GPúblicas, Rede Brasileira de Mulheres Cientistas, têm apoiado melhores práticas de fazer política e dado maior visibilidade para a pauta. Como um dos exemplos relevantes, foi visto que cidades governadas por mulheres tiveram 44% menos mortes por Covid-19, segundo pesquisa publicada em 2022.

A janela de oportunidades aberta pelo ESG (Environmental, Social and Governance) precisa ser aproveitada para um maior aprofundamento e construção de ações que evoluam as práticas ligadas à esfera do S (Social). É necessário tensionar os concursos públicos para aumentar a quantidade pessoas negras no serviço público, e também nos cargos de magistratura no poder judiciário,

bem como avançar em termos de trabalho decente, regulamentação de boas práticas e do agir antirracista. O diálogo e ação conjunta entre poder público, privado e sociedade civil pode atuar na aceleração deste debate alterando os coeficientes, e garantindo que todos tenham voz. Além disso, é fundamental que o povo negro receba recursos para que possa narrar sua história a partir de sua própria perspectiva.

Como ações importantes para gerar equidade de gênero e raça, destacam-se: estabelecer parcerias e iniciativas colaborativas; engajamento do setor público e privado em adotar ações afirmativas; metas de representatividade racial que espelhem os dados do IBGE; criação de Grupos de Trabalho (GTs) interministeriais; adoção de ações transversais para a administração dos setores, incluindo contratos e orçamentos; fomento à formação; aumento do número de bolsas com oportunidades voltadas à esse público e o incremento da pauta nos planos plurianuais.

## O DIÁLOGO E AÇÃO CONJUNTA ENTRE PODER PÚBLICO, PRIVADO E SOCIEDADE CIVIL PODE ATUAR NA ACELERAÇÃO DESTE DEBATE

As cotas nas Universidades Públicas, são um exemplo do quão exitoso esse caminho pode ser.

A interseccionalidade é um conceito que tem permeado o debate público e privado. Ainda há um caminho a ser percorrido em providenciar ações que garantam melhores soluções para corpos com vários marcadores. Ao reconhecer que o Brasil precisa de forma urgente da representatividade, da competência e visões das mulheres e pessoas negras, é necessário garantir que as mulheres e a população negra possam exercer seu ofício sem sofrer violência e discriminações. O futuro é socialmente construído e desenhado pelas nossas mudanças, o que deve envolver a quebra de paradigmas.



Movimento  
Pessoas à Frente  
JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

# PESSOAS EM MOVIMENTO: DIÁLOGOS PARA UM MELHOR ESTADO

Encontro do Movimento Pessoas à Frente  
2023





# INSIGHTS

## 01

Espaços nos quais há maior diversidade de gênero e raça, há menor rotatividade, melhor clima organizacional, aumento da motivação e do engajamento dos servidores públicos, menores casos de assédio moral e sexual e aumento de práticas inovadoras.

## 02

Ter consciência que a democracia ainda está em construção e devemos agir para que os grupos historicamente invisibilizados possam tomar posse em cargos de liderança no serviço público.



## 03

**Necessário tensionar os concursos** públicos para aprimorar seus editais e quantidade de vagas segundo critérios de diversidade.



## 04

**Utilizar da janela do ESG** para aprimorar a questão social em termos de trabalho decente, ações afirmativas, cotas de acesso, cuidados com a permanência, e ampliação da voz de pessoas com diversidade de gênero e raça.

## 05

**Estimular empresas privadas a adotarem cada vez mais ações afirmativas.**

## 06

**Estimular metas de representatividade racial espelhadas nos dados do IBGE.**

## 07

Há a ausência de uma definição específica do que seria um protocolo de acolhimento de uma violência política de gênero.



## 08

**Trabalhar a perspectiva da interseccionalidade quando pensadas ações de aprimoramento do serviço público.**

## 09

**Na esfera pública e privada deve-se incluir na construção das políticas as pessoas para as quais as políticas estão sendo feitas.**

PAINEL 2

DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA MAIS REPRESENTATIVIDADE DE GÊNERO E RAÇA NO SETOR PÚBLICO



GABRIELA LOTTA MEDIADORA

REPRESENTATIVIDADE, EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA É MUITO IMPORTANTE

VÁRIAS PESQUISAS APONTAM MUITOS BENEFÍCIOS

COMO FAZEMOS ISSO?



METAS DE REPRESENTATIVIDADE RACIAL NOS CARGOS DE ADMINISTRAÇÃO PROPORCIONALMENTE DENTRO DOS DADOS DO IBGE



ALESSANDRA BENEDITO

O FORMAL PODE SER PRECÁRIO

AINDA QUE TENHAMOS LEIS DE COTAS, AINDA PRECISAMOS DE UM MOVIMENTO

PODER PÚBLICO E INICIATIVA PRIVADA PRECISAM CONVERSAR ENTRE SI SOBRE O SOCIAL DO ESC

PODEMOS APROVEITAR ISSO E GERAR POLÍTICAS PÚBLICAS DE AÇÕES AFIRMATIVAS

NOSSO DESEJO É CONSTRUIR UMA REPÚBLICA E UMA DEMOCRÁCIA ASSUMINDO QUE ESSAS DIMENSÕES AINDA EXISTEM

ANÁLISE CRÍTICA PARA QUE AS NOVAS INICIATIVAS POSSAM APERFEIÇOAR E NÃO PARTIR DA ESTACA ZERO



O FUTURO NÃO É OBRA DO ACASO, ELE É CONSTRUÍDO POR NÓS. PRECISAMOS QUEBRAR PARADIGMAS PARA ALCANÇAR AS MUDANÇAS



GIOVANNI HARVEY

PRECISAMOS INVESTIR NO RESGATE DE MEMÓRIA PRESERVADA PELA PRÓPRIA INSTITUIÇÃO (E NÃO TERCEIROS)

ABRIMOS UM ESPAÇO PARA A SOCIEDADE

A SOCIEDADE CIVIL ESTÁ EM TODAS ESSAS TRANSFORMAÇÕES CADA UM TEM QUE ASSUMIR SEU PAPEL



AS MULHERES PRECISAM PODER TRABALHAR LIVRES DE VIOLÊNCIA

CONCURSOS

OS CONCURSOS SÃO UMA PORTA DE ENTRADA PARA OS ESPAÇOS PÚBLICOS

DESAFIO DE HOJE: APROVAR UMA NOVA LEI DE COTAS

ESTAMOS SUB-COTAS PARA MULHERES NEGRAS

PESSOAS NEGRAS COMO FORMULADORAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS É UM DOS NOSSOS OBJETIVOS

DIFERENTES DE MODALIDADES DE AÇÕES AFIRMATIVAS (LEI DE COTAS, DECRETOS DE COMISSIONADOS, ETC.)

EM PARCERIA COM O INSTITUTO DO BRANCO AMPLIAMOS NÚMERO DE BOLSAS, ADAPTAMOS PROVA PARA SER MAIS INCLUSIVA



ANNA VENTURINI



PROGRAMA NACIONAL DE AÇÕES AFIRMATIVAS PARTICIPAÇÃO DE 12 MINISTÉRIOS COMO TRANSVERSALIZAR A QUESTÃO DE GÊNERO RAÇA E PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA

PLANO PLURIANUAL: ESFORÇOS PARA INFLUENCIAR OUTROS MINISTÉRIOS SOBRE A TRANSVERSALIDADE DO ASSUNTO GÊNERO E RAÇA

PRECISAMOS TENSIONAR A RELAÇÃO COM OS PARTIDOS



MARINA BARROS

TEMOS UMA LACUNA ENORME NOS GOVERNOS MUNICIPAIS

MULHERES NEGRAS GOVERNAM APENAS 4% DOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS

MULHERES PRECISAM RESERVAR ASSENTOS, COTAS. PRECISAMOS ANDAR EM BÂNDOS.

OS PARTIDOS NÃO ESTÃO FINANCIANDO ADEQUADAMENTE AS CAMPANHAS DAS MULHERES ELES PRECISAM APRESENTAR MELHORES PRÁTICAS DE GÊNERO E RAÇA

COMO ESTAMOS OLHANDO PARA ESSES MECANISMOS?



## **PAINEL 2**

A importância da  
ampliação da  
transparência de dados  
públicos sobre lideranças



14/06 às 14h30  
Duração: 1h30min

### **Convidados(as)**

**Bruno Morassutti**, Cofundador do Fiquem Sabendo.

**Sérgio Praça**, Professor da FGV CPDOC.

**Izabela Correa**, Secretária de Integridade Pública da CGU.

### **Mediador**

**Marivaldo Pereira**, Secretário Nacional de Acesso à Justiça do Ministério da Justiça.

A sessão ocorreu em formato de entrevista com perguntas sendo colocadas pela mediadora. Após, o público discutiu sobre o tema nas mesas e foi realizada uma plenária.

**Existem duas perspectivas importantes em** relação à transparência. A primeira é promover uma transparência que seja acessível e compreensível para todos os cidadãos. A segunda é garantir uma transparência que seja utilizável e proveitosa por especialistas na área. De inegável relevância é o portal da transparência e a Lei de Acesso à Informação (LAI) para o controle da sociedade sobre o poder público, fortalecimento da democracia e acesso à direitos. Na esfera federal, a transparência alcançada já é reconhecida internacionalmente, no entanto estados e municípios brasileiros precisam adotar ações que contribuam para o avanço da pauta.

É importante ressaltar que o custo associado à organização de dados é pequeno e que há inúmeros ganhos públicos e políticos, no entanto, muitos governos ainda não aderem a essa prática. [Na Nota técnica - Conhecendo as Lideranças Públicas](#), foi realizado um levantamento sobre dirigentes públicos estaduais, no qual se observou que um número irrisório de estados coletavam dados extremamente relevantes para entender o serviço público, como gênero, raça, escolaridade, e data de início no cargo.

Ainda, são evidenciadas as dificuldades de obter os dados dos servidores públicos, muitas vezes ocasionadas por subterfúgios colocados pelos próprios governos.

A estruturação de dados é um ponto de grande relevância, pois o acesso é dependente da padronização e catalogação dos dados, aspectos que auxiliam no cruzamento das informações. Em alguns locais, esse é um passo que ainda precisa ser dado.

A insuficiência de transparência de dados prejudica as buscas sobre o perfil dos gestores públicos. Esses dados são essenciais para entender e ajudar a qualificar a legitimidade da escolha. Ano passado os dados para as escolhas no poder executivo passaram a ser públicos, fato considerado como uma vitória, uma vez que estes cargos designam outros cargos públicos. O Brasil precisa avançar em transparência e acompanhamento dessas informações para também evoluir nos quesitos de acesso ao serviço público à pessoas com diversidade de raça e gênero.



Entende-se que, em muitas ocasiões, a abertura das bases de dados é evitada devido ao receio de possíveis inconsistências, no entanto a não abertura impossibilita a correção dessas informações e avanços na pauta da transparência. Nesse sentido, vê-se a importância de capacitar lideranças públicas sobre a importância dos dados para aprimorar as políticas públicas. Avanços incrementais na transparência são possíveis a partir do momento em que se dá o primeiro passo para estabelecê-las.

Outro ponto relevante são os debates que ocorrem sobre uma revisão necessária a LGPD para adaptá-la ao contexto brasileiro e ao serviço público, em vista de possibilitar maiores entendimentos quanto à entrada de pessoas com diversidade de gênero e raça. A má interpretação da LGPD tem proporcionado problemas muito graves em âmbitos da justiça e do monitoramento dos dados de servidores públicos.

## AVANÇOS INCREMENTAIS NA TRANSPARÊNCIA SÃO POSSÍVEIS A PARTIR DO MOMENTO EM QUE SE DÁ O PRIMEIRO PASSO PARA ESTABELECÊ-LAS.

Por fim, pauta-se o compartilhamento de boas práticas e o advocacy como desdobramentos ao fomento à transparência. Chile, Paraná, Alagoas, Rondônia, Santa Catarina e Espírito Santo são locais com portais da transparência notáveis. Identificar e destacar as práticas exemplares em diferentes esferas e apresentá-las à classe política, evidenciando os benefícios para valorização de suas carreiras políticas, como em oportunizar o monitoramento das políticas públicas pela sociedade civil e pela gestão pública, contribui para uma atuação política mais eficiente e políticas públicas melhores sucedidas.



**PAINEL 3**

**TRANSPARÊNCIA PODE SER UM POTENCIALIZADOR DE VALOR PÚBLICO**

CURRÍCULOS NOS PERMITEM ENTENDER A PREPARAÇÃO PARA O CARGO

TRANSPARÊNCIA DAS AGENDAS

CONHECER OS DIREITOS E SABER SE ELES ESTÃO SENDO CUMPRIDOS

NOVA VERSÃO DA COLETA DE DADOS

IMPORTÂNCIA DA TRANSPARÊNCIA:

Tipo a) TODO CIDADÃO PODE ACESSAR, SE A INFORMAÇÃO FOR CLARA

Tipo b) PLANILHAS E DADOS TÉCNICOS PARA ACESSO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA



**IZABELA CORREA**

CATÁLOGO PADRONIZAÇÃO DOS DADOS É IMPORTANTE

DIVERSAS PRENTES: AGENDA DE INTEGRIDADE ESTAMOS COMBATENDO QUALQUER FORMA DE DISCRIMINAÇÃO ASSÉDIO MORAL

**PRECISAMOS DESENVOLVER FERRAMENTAS PARA SUPERVISIONAR A POLÍTICA**

QUANDO NÃO SE ABRE A BASE POR CAUSA DE INCONSISTÊNCIA, AS CORREÇÕES NÃO PODEM ACONTECER

Nas instituições de segurança pública, esse quadro é mais grave ainda



**MARIVALDO PEREIRA MEDIADOR**

RACISMO ESTRUTURAL PRECISA SER CONSIDERADO COMO ASSUNTO CENTRAL

O sigilo fortalece a impunidade

**PRIVACIDADE SEMPRE SERVIU PARA O MANTENIMENTO DE RELAÇÕES DE PODER**

DADOS MUITAS VEZES NÃO DISPONÍVEIS. ESCOLHA DO GESTOR PORQUÊ FOI ESCOLHIDA PARA O CARGO QUEM É A PESSOA? CURRÍCULO COMO ELA AVANÇOU ATÉ O CARGO

O QUE SIGNIFICA TRANSPARÊNCIA NUMA RELAÇÃO CIDADÃO X GOVERNO?

**A IMPORTÂNCIA DA AMPLIAÇÃO DA TRANSPARÊNCIA DE DADOS PÚBLICOS**



**BRUNO MORASSUTTI**

ELA ESTÁ SENDO MAL INTERPRETADA

PRECISAMOS AVALIAR A NECESSIDADE DE REVER A LGPD QUE PODE ESTAR SENDO UMA LEGISLAÇÃO REGRESSIVA

INÚMERAS PESSOAS FORAM IMPEDIDAS DE SEGUIR DENTRO DO ÓRGÃO, PORÉM NÃO TIVERAM ACESSO ÀS INFORMAÇÕES QUE JUSTIFICAVAM ESSE IMPEDIMENTO

QUANDO UM GESTOR É ESCOLHIDO, ELE DESIGNA MUITOS AGENTES PÚBLICOS. PRECISAMOS SABER QUEM SÃO ESSAS PESSOAS

**FAZER O QUE É POSSÍVEL, E FAZER INCREMENTOS DEPOIS.**



**SÉRGIO PRAÇA**

23 DOS 27 ESTADOS TRÁZIAM INFORMAÇÕES

FORAM DESENVOLVIDOS MUITOS SUBTERFÚGOS PARA MÁSCARAR DADOS



AGENDAS ABERTAS DOS SECRETÁRIOS E MINISTROS SERIA SIMPLES TECNOLOGICAMENTE FALANDO E COM GRANDES GANHOS PARA A SOCIEDADE

**IMPORTÂNCIA DE IDENTIFICAR BOAS PRÁTICAS EM CIDADES E ESTADOS E MOSTRAR PARA POLÍTICOS ELEITOS**

FALAR À LINGUAGEM DOS POLÍTICOS: "SEU ESTADO ESTÁ AQUIÉM" "TRANSPARÊNCIA É IMPORTANTE PARA SUA REPUTAÇÃO"

PARANÁ, RONDÔNIA ESPÍRITO SANTO, PARANÁ, TEM PORTAIS DE TRANSPARÊNCIA MUITO BONS.





## INSIGHTS

## 01

Quando práticas e processos de gestão de pessoas, sobretudo de liderança, são informados por dados, é possível 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.



## 02

Ter mais e melhores informações sobre as lideranças contribui para monitorar e avaliar os impactos da representatividade (ou a fala dela) nas políticas públicas e as desigualdades existentes na ocupação de cargos públicos, bem como formular políticas específicas de promoção da diversidade.

## 03

A utilização de dados para identificar e potencializar boas práticas e corrigir iniciativas pouco efetivas contribui para o engajamento e motivação dos servidores públicos, sobretudo das lideranças.

## 04

De modo geral, a **transparência** 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 evidências.



## 05

Apenas com mais e melhores informações sobre as pessoas que compõem o Estado brasileiro será possível desenhar e implementar políticas que garantam lideranças preparadas e diversas para a entrega de melhores serviços públicos para os cidadãos.



## TALK SHOW

Valorização do serviço público: o que podemos aprender sobre o Brasil com a Democracia Administrativa em Perspectiva Comparada



14/06 às 16h45  
Duração: 1h

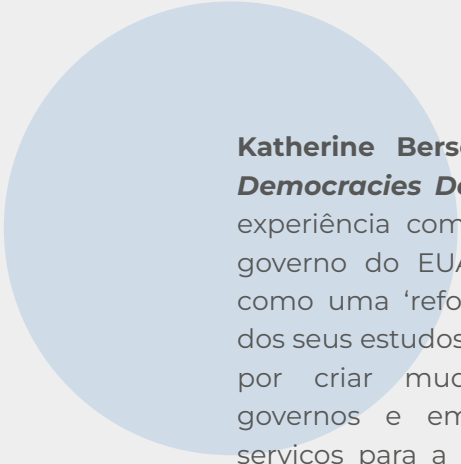
### Convidada

**Katherine Bersch**, Cofundadora da Pesquisa Global de Servidores Públicos.

### Entrevistadora

**Semayat Oliveira**, Consultora de jornalismo e co-apresentadora do Podcast Mano a Mano.

Este momento ocorreu em formato de talk show, no qual a entrevistadora convidou Katherine Bersch para um diálogo enriquecedor sobre a temática em questão. Em seguida, foram respondidas as perguntas do público, proporcionando uma interação ainda mais abrangente.



**Katherine Bersch, autora do livro *When Democracies Deliver***, considera que em sua experiência como líder em trabalhos com o governo do EUA, atuava inconscientemente como uma ‘reformadora perigosa’, e quando dos seus estudos no Brasil, tornou-se fascinada por criar mudanças efetivas dentro de governos e em como entregar melhores serviços para a população que tanto precisa deles.

Em seu livro, a autora compara duas abordagens diferentes de reformas: a primeira, ‘powering reform’, são reformas rápidas, abrangentes e impulsionadas por líderes em janelas de oportunidades. Esta é a abordagem mais comumente apoiada pelos governos. A segunda, pela qual a autora advoga, é a ‘incremental reform’, realizada com mudanças graduais ao longo do tempo. Katherine compara essas duas reformas entre Brasil, Argentina e outros países, nas áreas da Saúde e Transporte e observa que, embora o primeiro tipo de reforma funcione, ele parece não garantir mudanças perenes, ao contrário das reformas incrementais, que se mostram mais duráveis e efetivas. Conquistar pequenas

mudanças ajuda a alcançar as grandes mudanças, por isso a abordagem da reforma incremental tem se mostrado mais viável em gerar resultados.

Katherine aborda a ideia de como o Brasil pode balancear uma representação democrática com o papel dos especialistas, e como essa questão se relaciona com o papel dos servidores públicos. É apontado que a autonomia burocrática ajuda a entender a tensão entre esses dois pontos. A democracia deliberativa existente dentro da burocracia necessita do apoio e do conhecimento de quem faz o serviço público, para que o desenho das políticas, portarias, resoluções, atos normativos, possam contar com pessoas com diversas expertises nessa construção.

Um dos papéis mais importantes que um líder público pode fazer é ser o canal entre a ampla gama de serviços públicos, servidoras e servidores e a elite política. Ressalta-se que um bom líder deve ouvir os servidores e tecer uma profunda rede de diálogo para entender os problemas que ocorrem no cotidiano, e que, não

servidores em si já apresentam uma boa noção de quais caminhos levam às soluções das dificuldades enfrentadas. Katherine e colaboradores criaram o *The Survey of Public Servants*, pesquisa com dados de mais de 1 milhão de servidores públicos em 23 países, com a última versão publicada no ano de 2023, e enfatiza a importância dos estudos em proporcionar dados que podem de fato auxiliar nas mudanças efetivas para a gestão pública.

Neste sentido, ter diversidade é crucial. Destaca-se que os cidadãos agregam valor à gestão pública e ter indivíduos que representam e possuem conhecimento sobre a diversidade de questões enfrentadas pelo Brasil é essencial para alcançar uma o reconhecimento das especificidades decorrentes das desigualdades. Ainda, Katherine advoga pelo estímulo para a comunicação do sucesso nas ações da gestão pública, a fim de mostrar a realidade, para além das visões do senso comum.

## UM DOS PAPÉIS MAIS IMPORTANTES QUE UM LÍDER PÚBLICO PODE FAZER É SER O CANAL ENTRE A AMPLA GAMA DE SERVIÇOS PÚBLICOS, SERVIDORAS E SERVIDORES E A ELITE POLÍTICA.

Finalmente, ser uma liderança mais efetiva e inspiradora, reúne grandes desafios, como: motivar, inspirar, determinar corretamente os tempos, desempenhar um papel de interface entre os servidores públicos e a elite política, ouvir as servidora e servidores, buscar soluções e atingir os objetivos políticos de sua posição, ao mesmo tempo que empodera aqueles(as) que estão sob sua gestão. Para efetivamente mudar o mundo é preciso ter paciência e compreender o pano de fundo institucional no qual se está inserido.







# INSIGHTS

**01**

Ênfase no poder de transformação das reformas incrementais, com mudanças graduais ao longo do tempo.

**02**

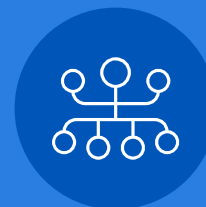
Importância de ouvir as servidoras e servidores públicos nos processos de desenhos de políticas e em caminhos para solucionar os problemas enfrentados pelos setores.

**03**

Papel dos líderes como pontes entre os servidores públicos e a elite política, para que se estabeleça diálogos e avanços na gestão pública.

**04**

A diversidade agrega valor ao serviço público pelas múltiplas perspectivas e conhecimentos individuais que são representativos dos contextos de um país.

**05**

É preciso ter paciência nos processos de mudanças para gerar transformações



### PAINEL 4

OS AGENTES BUROCRÁTAS TEM MAIS CONHECIMENTO DO QUE OS REPRESENTANTES POLÍTICOS ELETOS

COMO SE TORNAR UM LÍDER INSPIRADOR? ELITE POLÍTICA E SERVIDORES PÚBLICOS. COMO POSSO AJUDAR AS PESSOAS QUE ESTÃO TRABALHANDO LONGO? COMO TOMAR DECISÕES DA FORMA MAIS EFETIVA POSSÍVEL?

#### COMO EQUILIBRAR REPRESENTATIVIDADE DEMOCRÁTICA E PAPÉIS DOS ESPECIALISTAS BUROCRATAS?

TEORIA DEMOCRÁTICA: A AUTORIDADE LEGÍTIMA VEM DOS CIDADÃOS. POR SUA VEZ, ESSAS AUTORIDADES LEGÍTIMAS A BUROCRÁCIA

FRANCIS FUKUYAMA ESCREVEU SOBRE AUTONOMIA BUROCRÁTICA E MECANISMOS QUE PODEM CONTROLAR OS BUROCRATAS.

OS ELETOS SÃO OS MANTENEDORES DAS DECISÕES OU OS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS TAMBÉM TEM UM PAPEL IMPORTANTE NAS TOMADAS DE DECISÕES?

OS BUROCRATAS NÃO DEVERIAM TRABALHAR SOZINHOS

FRAGMENTAÇÃO É UM GRANDE DESAFIO

DIVERSIDADE DE FORMAÇÕES PERMITEM ESSA FORMA DE GOVERNO

DEVEMOS EXIGIR QUE AS PESSOAS QUE FORMULEM AS LEIS REPRESENTEM A COMPLEXIDADE DA NOSSA SOCIEDADE

A QUALIDADE DO ESTADO DEPENDE DA QUALIDADE DOS SERVIDORES PÚBLICOS

PRECISAMOS GARANTIR QUE ELAS SEJAM INCLUSIVAS

ENTENDEMOS COMO AS POLÍTICAS SÃO FORMULADAS?

ATÉ QUE PONTO NOS SENTIMOS À VONTADE DE DEIXAR AS DECISÕES TÃO IMPORTANTES NAS MÃOS DOS LÍDERES ELETOS?

MUITOS ATOS NORMATIVOS LEVAM A DECISÕES MUITO IMPORTANTES

A COMUNICAÇÃO DO QUE O ESTADO ESTÁ FAZENDO É MUITO IMPORTANTE

SEMPRE TIVE NOÇÃO DE QUE O QUE OS GOVERNOS FAZEM TEM UM IMPACTO MUITO GRANDE NA VIDA DO CIDADÃO

## VALORIZAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: O QUE PODEMOS APRENDER SOBRE O BRASIL COM A DEMOCRACIA ADMINISTRATIVA EM PERSPECTIVA COMPARADA

PRECISAMOS COMUNICAR OS CASOS E INICIATIVAS DE SUCESSO

A NÍVEL FEDERAL, A QUALIDADE E DEDICAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS BRASILEIROS É MUITO ALTA

**KATHERINE BERSCH**

**SEMAYAT OLIVEIRA**



MUITAS VEZES CRIA UMA DISRUÇÃO NO STATUS QUO MAS NÃO TINHAM DURABILIDADE

PARA MUDAR O MUNDO PRECISAMOS DE PACIÊNCIA, OUVIR ANTES DE AGIR

POWERING REFORM É UMA MANEIRA EFICAZ DE PROMOVER MUDANÇAS X MUDANÇAS INCREMENTAIS GRADATIVAS



## JANTAR - TALK SHOW: lideranças são peça central para transformar positivamente o Estado



14/06 às 20h15  
Duração: 1h

### Convidados(as)

**Vânia Vieira**, Secretária Executiva da Controladoria Geral da União - CGU.

**Francisco Gaetani**, Secretário Extraordinário para a Transformação do Estado do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

**Márcia Lima**, Secretaria de Políticas de Ações Afirmativas, Combate e Superação do Racismo do Ministério da Igualdade Racial.

### Entrevistadora

**Semayat Oliveira**, Consultora de jornalismo e co-apresentadora do Podcast Mano a Mano.

Este momento ocorreu sob a forma de um jantar com talk show, no qual a entrevistadora convidou individualmente ao palco os entrevistados e realizou algumas perguntas pertinentes a suas áreas de atuação no governo.

**Após as enriquecedoras falas** trazidas no período da manhã sobre os desafios da implementação de políticas de gestão de pessoas, representatividade de gênero e raça e transparência de dados públicos, o jantar *talk show* oportunizou novos diálogos e aprendizados para agir sobre a transformação do Estado. Nesta linha, foram somadas ao debate as perspectivas da integridade e segurança jurídica, engajamento dos cidadão, servidoras e servidores e Congresso e a agenda antirracista.

A partir dessa fala introdutória, os entrevistados foram convidados a compartilharem suas perspectivas dentro dos temas, sendo o primeiro aspecto discutido a **importância de avançar do paradigma de controle para o paradigma da integridade na gestão pública e na administração brasileira**. Esta não é uma tarefa fácil pelos padrões que foram socialmente construídos, no entanto as perspectivas de valor, controle e gestão precisam caminhar juntas de forma equilibrada. Em relação à geração de inovação, é preciso dar o conforto e a segurança necessária para que o servidor(a) possa inovar e desafiar o *establishment*. É papel dos órgãos

propiciar esses ambientes na administração pública.

Para aproximar as pautas de órgãos específicos à população, é necessário empenho em transparência de dados, em tornar os dados acessíveis para o cidadão e estar aberto à escuta da população e das servidoras e servidores. Em um olhar específico para as servidoras e servidores, é dado ênfase para que sejam ouvidos(as) em suas dificuldades e em como avaliam os serviços públicos, uma vez que essas visões podem ajudar na implementação de melhorias.

No que se refere ao **engajamento dos cidadãos, servidoras e servidores e Congresso em uma jornada de mudanças**, é destacado como aspecto primordial que o serviço público não pode ser incompreensível. As reformas e mudanças são um processo e não se constituem em um único fato. É necessário criar uma onda para que todos(as) juntos(as) possamos induzir as mudanças no Estado. Servidoras e servidores, cidadãos e o Congresso podem se engajar nas mudanças pelo fazer política, isto é, conversando com a mais ampla audiência de ativistas, sindicalistas, jornalistas, políticos e demais atores interessados.

Neste sentido, é preciso processar conflitos, pois a democracia exige que pessoas com perspectivas diferentes dialoguem.

Quanto à agenda do antirracismo no Ministério da Igualdade Racial e sua comunicação com os cidadãos e ações interministeriais, os avanços são visíveis, inclusive na criação de políticas e mecanismos que apoiem a população negra, sendo destacados: transformação da esplanada, com o [Decreto 11.443/2023](#) de reserva de 30% de vagas para pessoas negras em cargos e funções de confiança; melhorar e avançar na [Lei 12.990](#), que determina 20% de vagas oferecidas em concursos públicos da administração federal para candidatos negros, a partir do que foi aprendido nos últimos dez anos; formação de lideranças negras, dentre outras ações.

No entanto, é importante lembrar que a diversidade não é somente o número e a proporção de pessoas negras que se tem no Estado, e sim como o Estado lida com a diversidade da sociedade e como faz para

## A DEMOCRACIA EXIGE QUE PESSOAS COM PERSPECTIVAS DIFERENTES DIALOGUEM.

as ações chegarem na ponta. É destacada a necessidade de se criar estruturas dentro do Estado com capacidade para coordenação, gestão e supervisão da implementação das políticas antirracistas, dado que este é um grande desafio. Adicionalmente, a qualidade dos dados sobre raça/cor precisa ser aprimorada e pareada com as categorias do IBGE, considerando que bons dados apoiam a construção de políticas públicas ajustadas à necessidade da diversidade presente na população.

Promover a aproximação do Estado aos cidadãos, por estratégias adequadas de comunicação e produção de materiais acessíveis, tem o potencial de gerar, por um lado maior compreensão de seu funcionamento, e por outro um melhor entendimento de suas necessidades.



  
**INSIGHTS****01**

Para que as servidoras e servidores possam inovar, os órgãos precisam prover ambientes seguros para que o establishment possa ser rompido.

**02**

O engajamento nas mudanças precisa ser feito pelo fazer política, pelo diálogo e pelo processamento de conflitos presentes em ambientes com perspectivas distintas.

**03**

Estabelecer parcerias entre os ministérios para colocar a igualdade racial como aspecto central e transversal para a construção de um Estado diverso, democrático e justo.

**04**

A diversidade precisa ser entendida para além de um número, o que inclui as formas com as quais o Estado lida com a diversidade e faz com que as ações cheguem na ponta.





**SEMAYAT OLIVEIRA**  
MEDIADORA

Á ESPLANADA É UM LUGAR EXCESSIVAMENTE BRANCO

DECRETO DE CARGOS COMISSIONADOS VAGAS PARA PESSOAS NEGRAS

FORMAR PESSOAS QUE POSSAM OCUPAR ESSES ESPAÇOS PELA LEI DO ENSINO SUPERIOR



**MÁRCIA LIMA**

**PRECISAMOS DE BONS DADOS PARA FAZERMOS BOAS POLÍTICAS**

MELHORIA DA QUALIDADE DOS DADOS SOBRE RAÇA E DIVERSIDADE



PRECISAMOS MELHORAR A COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE

O BRASIL PRECISA CONTAR CONSIGO MESMO PARA EVOLUIR. NÃO TEMOS GUERRAS, SITUAÇÕES NATURAIS DIFÍCEIS.

A SOCIEDADE PRECISA SE APROPRIAR DAS REFORMAS

COMO O ESTADO LIDA COM A DIVERSIDADE DA SOCIEDADE

A POLÍTICA SE FAZ NA REAL

**PRECISAMOS DESCRIMINALIZAR A POLÍTICA**

FAZER POLÍTICA SIGNIFICA CONVERSAR COM PESSOAS



DEMOCRACIA É CONFLITO. PRECISAMOS APRENDER A PROCESSAR OS CONFLITOS, ENFRENTAR OU VAMOS PATINAR.



**FRANCISCO GAETANI**



A PRIORIDADE É CRIARMOS UMA ONDA DE MUDANÇAS

PRECISAMOS FAZER UMA REFORMA, UM PROCESSO, E QUE NOS SINTAMOS REPRESENTADOS

**QUE O JURÍDICO FUNCIONE PERMITINDO E FACILITANDO A MUDANÇA**

O SERVIDOR DA CGU POSSA CONECTAR-SE AO CIDADÃO PARA COMPREENDER MELHOR AS DORES, PERCEPÇÕES, DIFICULDADES

QUE A LEI DE ACESSO DE INFORMAÇÃO SEJA USADA COMO GARANTIA DE DIREITOS

QUER O CIDADÃO NA PONTA: O QUE O POVO PERCEBE DAS POLÍTICAS E SERVIÇOS OPERACIONAIS?

COMO A GENTE AVANÇA? DIREITO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ESTÁ TODA BASEADA NO CONTROLE. SÓ PODE FAZER O QUE A LEI PERMITE. NESSE CONTEXTO PRECISAMOS MEXER COM OS FUNDAMENTOS



**VÂNIA VIEIRA**

NECESSIDADE DE INOVAÇÃO ABERTA

**JANTAR E DEBATE COM REPRESENTANTES DO GOVERNO**



HOJE A GRANDE MISSÃO DOS ÓRGÃOS JURÍDICOS E DE CONTROLE, É DÁR O CONFORTO E SEGURANÇA NECESSÁRIA PARA QUE OS GESTORES POSSAM ENTREGAR SOLUÇÕES MELHORES PARA A SOCIEDADE





## Rumo a novas descobertas

**O Movimento Pessoas à Frente é um espaço de diálogo propositivo**, onde reconhecemos que as temáticas aqui debatidas são vastas e contínuas. Compreendemos que ainda há muito a evoluir e transformar na gestão pública brasileira. Nesta seção apresentamos algumas perguntas que emergiram das discussões realizadas nos painéis e que abrem caminho para novos momentos de trocas. Convidamos você a explorar essas perguntas e a se juntar a nós nessa jornada de descoberta e aprendizagem.

- **Conscientes dos desafios e paradigmas** enfrentados pelo serviço público junto à população, quais ações podemos adotar para melhor comunicar os sucessos alcançados pelo serviço público brasileiro?
- **Se os concursos públicos** são a principal porta de entrada para mulheres no serviço público, como estamos pensando a formulação destes concursos em relação aos editais, reserva de vagas, roteiros de entrevistas e expansão de cargos?
- **Como ampliamos** o uso da lente interseccional no aprimoramento das ações de atração e seleção, e desempenho e desenvolvimento no serviço público?
- **Considerando que para as lideranças** gerarem inovação é preciso proporcionar ambientes seguros para o rompimento do establishment, quais estratégias podemos construir nesse sentido? E, ainda, como formular essas ações levando em conta a perspectiva interseccional?
- **Examinando os desafios** para gerar maior representatividade racial e de gênero nos âmbitos da atração e seleção de lideranças no setor público, a insuficiência de ações afirmativas, o aprimoramento necessário dos concursos públicos, os cuidados para permanência destes grupos, a adoção da lente interseccional para o fazer das políticas e a ampliação da voz de pessoas com diversidade de gênero e raça, como podemos avançar de forma concreta nestas pautas?
- **Sendo a transparência** de dados um potencializador do valor público, quais estratégias de advocacy podemos construir para expandir a compreensão de seus benefícios para os governos, para as carreiras políticas e para a ampliação da diversidade de gênero e raça no setor público?







# Anexo

## Participantes do Encontro

**Adriano Cesar Ferreira Amorim** - Tribunal De Contas da União  
**Alessandra Benedito** - Núcleo De Justiça Racial E Direito na FGV  
**Alessandro Vieira** - Congresso Nacional  
**Alex Alves** - Aneel  
**Aline Bezerra** - Instituto Servir  
**Aline Fontenelle** - Prefeitura De São Luís  
**Alisson Souza** - Instituto Servir  
**Amanda Souza** - Fundação Lemann e Movimento Pessoas À Frente  
**Ana Laura Cartaxo** - Sevir Brasil  
**Ana Tulia** - Controladoria Geral Da União  
**André Luiz Marques** - Insper  
**André Macedo** - Secret. Adm Piauí  
**Anna Carolina Venturini** - Ministério Da Igualdade Racial  
**Anna Laura** - Fundação Lemann  
**Antoine Lousao** - Secretaria Municipal De Educação Da Cidade Do Rio De Janeiro  
**Ariane Donda** - Movimento Pessoas À Frente  
**Bet Nia Lemos** - Enap  
**Brálio Cerqueira** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Bruno Betat** - Gesto/Vetor  
Bruno Morassutti - Fiquem Sabendo  
**Caio César De Medeiros Costa** - SBAP  
**Camila Jara** - Congresso Nacional  
**Camila Pereira** - Fundação Lemann  
**Cármem Lúcia** - Ministra Do Supremo Tribunal Federal Do Brasil

- Cássio França** - Gife  
**Cezar Miola** - Atricon  
**Cibele Franzese** - FGV  
**Cida Chagas** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Clara Marinho** - República.org  
**Clarissa Malinverni** - Fundação Lemann E Movimento Pessoas à Frente  
**Clarissa Mamede** - Governo Do Estado De Pernambuco  
**Claudia Gonçalves Mancebo** - Tribunal De Contas Da União  
**Cleuza Repulho** - Governo Do Estado De Pernambuco  
**Cristina Portela** - Cade  
**Dalila Saldanha** - Secretaria Municipal Da Educação De Fortaleza  
**Daniel De Bonis** - Fundação Lemann  
**Daniella Menezes** - Ministério Da Relações Exteriores  
**Denis Mizne** - Fundação Lemann  
**Denise Silva** - Gesto/Vetor  
**Diogo Lima** - República.org E Movimento Pessoas À Frente  
**Douglas Andrade** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Edilberto Carlos Pontes Lima** - Instituto Rui Barbosa  
**Eduardo Paracêncio** - Enap  
**Elaine Niehues** - Umacon  
**Eliane Aquino Custódio** - MDS  
**Elizabeth Hernandez** - ANESP  
**Ellen Silva** - Mahin Consultoria Antirracista  
**Eloy Oliveira** - República.org  
**Eloya Rocha** - Fundação Lemann  
**Elson José Da Silva** - UNAERG  
**Esmenia Miranda** - Prefeitura De São Luís  
**Esther Dweck** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Evelyn Levy** - FGV  
**Felipe Drumond** - Instituto República
- Fernanda Pacobahyba** - Fundo Nacional De Desenvolvimento Da Educação (Fnde)  
**Fernando Holanda** - Governo Do Estado De Pernambuco  
**Flávia Emanuelle De Souza Soares** - Secretaria De Educação Do Estado Do Mato Grosso  
**Flávia Pimenta** - Sinova Seplag MT  
**Francisco Gaetani** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Fred Amancio** - Secretaria Municipal Da Educação De Recife  
**Frederico Carvalho Dias** - Tribunal De Contas Da União  
**Gabriela Lotta** - FGV  
**Georgia Rabelo**  
**Germana Belchior** - Fundo Nacional De Desenvolvimento Da Educação (Fnde)  
**Giovana Carolina** - Congresso Nacional  
**Giovanni Harvey** - Fundo Baobá  
**Glaucia Macedo** - Instituto humanize  
**Grazielle Machado** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Gualter Lemos** - Agência Nacional Do Petróleo Gás Natural E Biocombustíveis (Anp)  
**Guilherme Almeida** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Guilherme Coelho** - República.org  
**Haroldo Rocha** - Movimento Profissão Docente  
**Helena Wajnman Lima** - República.org  
**Humberto Falcão** - Fundação Dom Cabral  
**Izabela Correa** - Controladoria Geral Da União  
**Janiele De Paula** - Fundação Lemann  
**Jaqueline Pina** - Fundação Lemann  
**Jessika Moreira** - Movimento Pessoas à Frente  
**João Paulo Mota** - Publix  
**João Vitor De Oliveira Varão** - Secret. Adm Piauí  
**Jorge Mizael** - Meta Política  
**José Celso Cardoso Jr.** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Joselino Goulart Junior** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Julia Cintra** - Fundação Lemann

- Julia Magalhães** - Analítica  
**Juliana Alves Marques** - Inst. Gema  
**Jurandir Santos De Novaes** - Secretaria De Administração Municipal De Belém  
**Katherine Bersch** - Universidade de Notre Dame e Davidson College  
**Kathyana Buonafina** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Kiki Mori** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Klauss Henry De Oliveira Nogueira** - Tribunal De Contas Da União  
**Leandro Lira** - Anatel  
**Leticia Biaggioni** - Fundação Lemann E Movimento Pessoas À Frente  
**Lia Pessoa** - Oxford  
**Louise Lavor** - Seplag  
**Luciano Cerqueira** - Samambaia Filantropias  
**Luciola Arruda** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Luísa Barreto** - Secretaria De Planejamento E Gestão Do Estado De Minas Gerais  
**Luiz Alberto Dos Santos** - Senado Federal  
**Márcio Black** - Instituto De Referência Negra Peregum  
**Maria Aparecida Chagas Ferreira** - MGI  
**Maria Clara Lima Araújo** - Secretaria De Administração Do Piauí  
**Maria Gabrielli** - Ministério Da Justiça E Segurança Pública  
**Mariana Carneiro** - Estádio  
**Marina Barros** - Instituto Alziras  
**Marivaldo De Castro Pereira** - Ministério Da Justiça E Segurança Pública  
**Marizaura Camões** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Michael França** - Insper  
**Monica Bernardi** - Fundação João Pinheiro  
Naomi Xavier - Fundação Lemann  
**Natália Teles** - Enap  
**Paloma Tojal** - Secretaria Da Fazenda Do Estado De Alagoas
- Paulo Rená Da Silva Santarém** - Aqualtunelab  
**Pedro Barros** - Instituto Identidades Do Brasil (Id\_Br)  
**Rafael Viana** - Enap  
**Raquel Lyra** - Governo Do Estado De Pernambuco  
**Regina Célia Esteves De Siqueira** - Comunitas  
**Renata Valéria Regis De Sousa Gomes** - Universidade Federal Rural De Pernambuco  
Renata Vilhena - Fundação Dom Cabral  
**Roberta Saita** - Ministério Da Gestão E Da Inovação Em Serviços Públicos  
**Rodrigo Keidel Spada** - Febrafite  
**Rosivan Fellipe Reis** - Prefeitura De São Luís  
Rudinei Marques - Fonacate  
**Samuel Nascimento** - Secretaria De Administração Do Piauí  
**Sandra Maria Olimpio Machado** - Secretária Do Planejamento E Gestão Do Estado Do Ceará  
Sara Martins - Ministério Da Agricultura  
**Semayat Oliveira** - Consultora de jornalismo e co-apresentadora do Podcast Mano a Mano  
Sérgio Praça - FGV  
**Sheila Tolentino** - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)  
**Simone Ramos** - República.org E Movimento Pessoas À Frente  
**Sonia Maria Saconi** - Secretaria De Planejamento Governança E Gestão Do Estado Do Rio Grande Do Sul  
**Tassiani Pereira** - Congresso Nacional  
**Tatiana Ribeiro** - Movimento Brasil Competitivo (MBC)  
**Tatiana Sandim** - Movimento Pessoas À Frente  
**Thathiana Gurgel** - Movimento Pessoas À Frente  
**Thiago Botelho** - UNAERG  
**Tiago Mitraud** - Partido Novo  
**Vera Monteiro** - Sunfeld Advogados E FGV  
**Washington Bonfim** - Secretaria De Planejamento Do Governo Do Estado Do Piauí  
**Weber Sutti** - Fundação Lemann  
**Yasmin De Farias Reis** - Atricon

# Créditos

## Movimento Pessoas à Frente

**Amanda Moreira** - Fundação Lemann e Movimento Pessoas à Frente  
**Ariane Donda** - Movimento Pessoas à Frente  
**Clarissa Malinverni** - Fundação Lemann e Movimento Pessoas à Frente  
**Diogo Lima** - República.org e Movimento Pessoas À Frente  
**Juliana Portella** - Movimento Pessoas à Frente  
**Letícia Biaggioni** - Fundação Lemann e Movimento Pessoas à Frente  
**Naomi Xavier** - Fundação Lemann  
**Rafaella Lopes** - Instituto humanize e Movimento Pessoas à Frente  
**Simone Ramos** - República.org e Movimento Pessoas à Frente  
**Tatiana Sandim** - Movimento Pessoas à Frente  
**Thathiana Gurgel** - Movimento Pessoas à Frente

## Créditos

### JOY

**Carolina Oliveira - JOY**

**Cesar Favaro - JOY**

**Fernanda Paller - JOY**

**Gabriela Chianchetti - JOY**

**Juliana Coelho - JOY**

**Larissa Matheus - JOY**

**Livia Perrella - JOY**

**Samantha Gonçalves - JOY**

**Sami Barbosa - JOY**

**Sarah Pontes - JOY**

**Equipe B Hotel - B Hotel**



### **Desenho metodológico, facilitação e sistematização do Encontro**

**Rayane Freitas** - PACTO Organizações Regenerativas

**Sergio Sampaio** - PACTO Organizações Regenerativas

### **Facilitação gráfica**

Lucas S Fontana

Mila Motomura

### **Fotografia**

Matheus Alves

### **Designer**

Inara Negrão / Grida

### **QUER SABER MAIS?**

Para informações ou comentários, entre em contato por e-mail:

[contato@movimentopessoasafrente.org.br](mailto:contato@movimentopessoasafrente.org.br)

Solicitamos o devido reconhecimento da publicação e o envio de uma cópia do material produzido.

Este trabalho está licenciado com uma Licença [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)-Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional (CC-BY-NC 4.0)

### **Acompanhe o Movimento**

#### **Pessoas à Frente:**

[@movimentopessoasafrente](https://www.instagram.com/movimentopessoasafrente)

<https://www.linkedin.com/company/movimentopessoasafrente/>





























# Movimento Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO