



Gestão de Pessoas para Lideranças Municipais

Guia de recomendações e boas práticas



Movimento
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

Ficha técnica

Gestão de pessoas para lideranças municipais:

guia de recomendações e boas práticas



Movimento
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

Movimento Pessoas à Frente

SECRETARIA EXECUTIVA

Alice Souza
Ana Luisa Alvarenga
Eduardo Araujo Couto
Jessika Moreira
Julia de Moraes Almeida
Luana Dratovsky
Lucas Porto
Simone Ramos
Thathiana Gurgel

ASSESSORIA DE IMPRENSA - ANALÍTICA COMUNICAÇÃO

Ana Cândida
Julia Rezende
Rení Tognoni

ORGANIZAÇÃO EDITORIAL

Eduardo Araujo Couto

REVISÃO TÉCNICA

Gláucio Neves Fernandez (Macroplan)
Dayane Cristina dos Reis Ribeiro (Comunitas)
Matheus Nunes (Fundação Lemann)

PREPARAÇÃO E REVISÃO TEXTUAL

Isabel Ferreira Lima

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Ricardo Sales

Fale com o Movimento!

contato@movimentopessoasafrente.org.br
movimentopessoasafrente.org.br

BRASIL, 2024

As opiniões contidas neste documento não refletem o posicionamento da totalidade dos membros do Movimento Pessoas à Frente e são de responsabilidade da organização editorial.





Movimento Pessoas à Frente

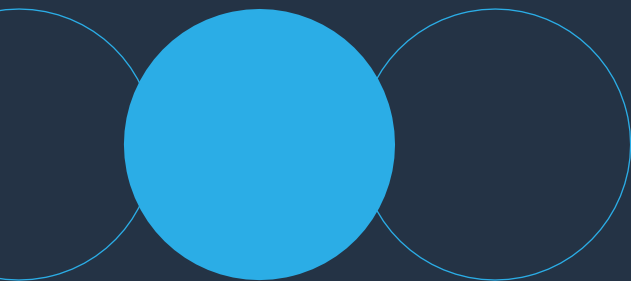
Somos um movimento da sociedade civil, plural e suprapartidário, que elabora coletivamente diretrizes para uma gestão mais efetiva do Estado brasileiro. Com base em evidências, ajudamos a construir e viabilizar propostas para aperfeiçoar políticas de gestão de pessoas no setor público, com foco em lideranças.

Nossa rede de membros une especialistas, parlamentares, integrantes dos poderes públicos federal e estadual, sindicatos e terceiro setor, com visões políticas, sociais e econômicas plurais.

Acreditamos que com lideranças públicas que representem toda a diversidade da população brasileira, mais aptas, bem preparadas e com as condições necessárias para gerir suas equipes, é possível garantir políticas e serviços públicos cada vez melhores, promovendo uma vida mais digna e justa para todas as pessoas, além de um melhor Estado.

Para saber mais, acesse:

movimentopessoasafrente.org.br



Convite à leitura

É com entusiasmo que convidamos você à leitura da publicação *Gestão de pessoas para lideranças municipais: guia de recomendações e boas práticas*. Ela foi elaborada com o objetivo de ser uma ferramenta valiosa para prefeitos, gestores e lideranças municipais que desejam aprimorar a efetividade de suas administrações e a qualidade das políticas públicas ofertadas à população das cidades brasileiras.

O tempo para o seu lançamento não poderia ser melhor: em ano de eleições municipais, as atenções se voltam para a administração pública local. Nos municípios, trabalham quase **60%** dos servidores públicos em atividade no país, totalizando **6,5 milhões** de pessoas. Esses profissionais são responsáveis por transformar diretrizes políticas em ações concretas, mobilizando os recursos necessários e, muitas vezes, atuando em situações adversas para servir à população.

Sem esses servidores motivados, engajados e atuantes é muito difícil que as lideranças eleitas consigam promover mudanças significativas.

83% dos brasileiros, segundo pesquisa Datafolha realizada a pedido do Movimento Pessoas à Frente em 2023, acreditam que os funcionários públicos poderiam oferecer mais para a população caso o governo desse mais condições para a realização de suas funções. 84%, por sua vez, concordam que pessoas bem preparadas em cargos de liderança produzem impacto positivo em suas vidas.

Por isso, é imprescindível que os programas de governo prevejam uma nova abordagem estratégica de gestão de pessoas no setor público, aderente às melhores práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. Esse tema precisa estar contido em todos os planos de governo, para que desde antes do primeiro dia das novas gestões haja um planejamento claro e estratégico para enfrentar os complexos e dinâmicos desafios das mais de 5 mil cidades brasileiras.

Gestão de pessoas para lideranças municipais é mais do que um conjunto fundamentado de recomendações e boas práticas baseadas em dados, evidências e anos de experiência do Movimento Pessoas à Frente na agenda de gestão de pessoas no setor público, é também um convite para que gestores municipais se engajem de forma ativa e consciente na implementação da gestão do principal ativo que dispõem: as pessoas.

Ao embarcar nesta leitura, encorajamos a reflexão sobre como cada recomendação pode ser integrada à gestão diante dos desafios e das características únicas dos municípios brasileiros, potencializando os resultados e criando um ambiente de inovação responsável.

Boa leitura!

Secretaria Executiva

Movimento Pessoas à Frente

Principais temas e diretrizes deste guia



Sumário



Clique nas seções para
acessar o conteúdo.

●

Introdução

pág. 07

1

Servidores públicos municipais: panorama geral

pág. 13

2

Gestão de lideranças

pág. 20

3

Equidade étnico-racial e de gênero

pág. 31

4

Gestão de carreiras

pág. 38

5

Contratações temporais

pág. 45

6

Gestão de desempenho e desenvolvimento

pág. 50

7

Transparência de dados de gestão de pessoas

pág. 56

●

Referências

pág. 60



Introdução

No Brasil, a ideia de município representa, em si mesma, uma inovação em termos de governança federativa. Devido à Constituição de 1988, que elencou os municípios como entes federados, somos únicos no mundo.

Assim, além da vantagem de estabelecer uma esfera de governo mais próxima da população, também foram conferidas às cidades: autonomias (elas têm seu próprio orçamento e seus próprios Poderes Executivo e Legislativo), assim como responsabilidades e competências temáticas de políticas públicas.

Nos quase 40 anos de experiência desse arranjo, a complexidade da gestão municipal cresceu e ela se responsabiliza por equipamentos e serviços públicos nas mais variadas áreas: Saúde, Educação, Assistência Social, Planejamento Urbano, Orçamento e, principalmente, o “fim da linha” da provisão desses serviços.

Em 2024, temos um cenário favorável para discutirmos dilemas e oportunidades para a melhoria da governança dos municípios. As eleições municipais de outubro trazem o foco para a esfera local: é nas cidades onde as pessoas têm suas rotinas e acessam a maioria dos serviços públicos.

Desse modo, para o Movimento Pessoas à Frente, é prioridade posicionarmos a gestão de pessoas como potência transformadora. Por isso, queremos trazer esse debate para os municípios, instâncias fundamentais da boa governança brasileira.

Por que importa falarmos sobre gestão de pessoas no cenário das eleições municipais?

Ações e serviços públicos dependem de outros atores, menos evidenciados no debate público: as pessoas servidoras públicas. Elas somam mais de 6,5 milhões, ocupando cargos e funções nas prefeituras. Dividem-se entre:



Concursadas (ou estatutárias)

Compõem quadros fixos, independentemente de gestões.



Comissionadas

Nomeadas diretamente pelo prefeito ou por seus secretários. Normalmente ocupam funções de liderança e são responsáveis por planejar ações e diretrizes para operacionalizar serviços.



Terceirizadas

Contratadas a partir de empresas intermediárias.



Temporárias

Com contrato de trabalho por tempo determinado, atendem a casos de excepcional interesse público.

Torna-se, portanto, imprescindível discutirmos a gestão desse número expressivo de pessoas no setor público no cenário das eleições.

Na maioria das vezes, o debate fica restrito ao Departamento Pessoal, mesmo nos próprios órgãos de governo. Quando aparece com mais ênfase, se limita às folhas de pagamentos, e as pessoas servidoras aparecem apenas como custos à máquina pública.

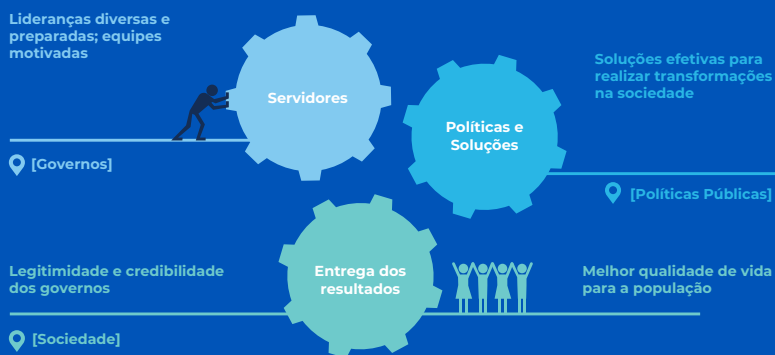
No serviço público, é preciso pensar os recursos humanos sob visão estratégica

Essa abordagem estratégica significa, por exemplo, estabelecer políticas que visem a atração e seleção de bons quadros para as posições de liderança e ações de diversidade étnico racial. Isso se torna fundamental, pois são os servidores, principalmente aqueles em cargos de liderança, os responsáveis por mobilizar os insumos necessários para transformar diretrizes políticas, ideias e projetos em políticas públicas para atender cidadãs e cidadãos.

Essa abordagem deve partir de dirigentes políticos, sobretudo de prefeitos, visto que o seu comprometimento é essencial para o sucesso, por exemplo, das boas práticas e recomendações sugeridas nesta publicação.

Um primeiro passo pode ser, por exemplo, a indicação de lideranças empenhadas, com perfil adequado e alinhadas com a promoção de uma melhor gestão de pessoas. Isso pode trazer, por consequência, melhores serviços e políticas públicas à população.

Um Estado melhor tem Pessoas à Frente



Fonte: Adaptado a partir da Nota Técnica *Conhecendo as lideranças públicas*, do Movimento Pessoas à Frente (p. 13)

Fazer a gestão de pessoas de forma adequada se torna ainda mais relevante quando a discussão é levada para os 5.570 municípios brasileiros, muito diversos em relação a seus perfis populacionais, territoriais, comunitários e com estágios diferentes de maturidade quanto à agenda de gestão de pessoas.

Evidências de diferentes pesquisas¹ apontam que um corpo de servidores municipais mais qualificado e em número suficiente² gera:

- melhores resultados fiscais, administrativos e orçamentários
- diminuição de irregularidades na gestão de recursos
- efeitos positivos em diversas políticas públicas

A estratégia de gestão de pessoas se torna ponto fundamental das chamadas “capacidades estatais” dos municípios, isto é,

*o estoque de recursos e habilidades administrativas, políticas, técnicas e institucionais [...] visando superar restrições impostas pelo ambiente governamental e societal a fim de alcançarem os objetivos políticos e de política pública, gerar valor social e fornecer bens públicos.*³

É muito importante que gestores públicos, sobretudo lideranças, observem de maneira atenta esse estoque de recursos de modo a gerenciá-lo de maneira ótima a partir do trabalho de sua equipe. Nesse sentido, contar com dados e indicadores confiáveis é fundamental. Experiências como o Índice de Capacidades Institucionais, desenvolvido pela Fundação Dom Cabral, podem ser de grande valia como exemplo para a criação de sistemas de monitoramento baseado em dados e evidências das ações empreendidas na gestão de pessoas.

Dada a centralidade das pessoas que compõem o funcionalismo público para a ampliação das capacidades estatais, uma das principais missões para melhorar a gestão de pessoas nos municípios é produzir, organizar, padronizar e disponibilizar dados sobre o perfil de gestores (escolaridade, gênero, raça etc.), de seus cargos (remuneração, órgãos, competências requeridas) e suas atribuições.

1. Reunidas por Grin, Demarco e Abrucio no livro *Capacidades estatais municipais* de 2021.

2. A relação apontada em algumas pesquisas reunidas por Grin, Demarco e Abrucio é direta entre maior número de servidores e maior impacto positivo, em outrasm entre o número de servidores por habitante e o impacto.

3. Conferir Grin, Demarco e Abrucio em *Capacidade estatais municipais* (2021, p. 45).

4. Conferir *Índice de Capacidades Institucionais - Estados Brasileiros*

Conhecer o perfil e a trajetória de lideranças e demais pessoas servidoras no setor público é essencial para tornar possível a tomada de decisões baseada em evidências

Promover e sistematizar dados sobre a gestão de pessoas de maneira transparente e com qualidade significa aumentar as chances de melhores resultados. O mesmo acontece com a disseminação de boas práticas, em linha com os esforços realizados por organizações como Enap, Comunitas⁵, VAMOS⁶ entre outras, que reconhecem, premiam e documentam casos de sucesso na gestão pública local Brasil afora.

A administração municipal já é um espaço de inovação diária, seja na adaptação de políticas desenhadas pela União, seja por ações em programas e medidas próprias

Assim, um diagnóstico preciso e representativo da realidade local, realizado pelas lideranças e suas equipes, é central para o sucesso das diretrizes e boas práticas aqui apresentadas. Muitas vezes, um esforço de adaptação e contextualização das medidas já existentes na administração municipal na direção deste Guia pode ter resultados melhores em relação a um maior esforço para desenvolver iniciativas complexas e custosas.

Apesar do desafio em fazê-lo em um cenário de mais de 5 mil administrações municipais dispersas em um território de 8 milhões de km², com populações entre 833 e 11,4 milhões de pessoas⁷, buscamos sistematizar as principais discussões sobre a gestão de pessoas no setor público de âmbito nacional, de modo a que todos os perfis de municípios no país possam introduzir, qualificar ou intensificar o debate sobre o tema em suas administrações.

5. Conferir *Casoteca ENAP: Gestão de Pessoas e Rede Juntos, da Comunitas*.

6. Conferir *Prêmio Espírito Público*.

7. Serra da Saudade (MG) e São Paulo (SP), respectivamente, o menor e maior município em número de habitantes, segundo o Censo 2022.

1

Servidores públicos municipais: **panorama geral**

Hoje, a maior parte dos servidores públicos do Brasil atua na gestão municipal

O processo de expansão dos serviços públicos municipais⁸ desde a redemocratização, somado ao fortalecimento dos municípios como entes subnacionais⁹ autônomos da federação e ao aumento do número de municípios no país¹⁰, gerou um cenário no qual a maior parte dos servidores públicos do Brasil se concentra na esfera local.

.....

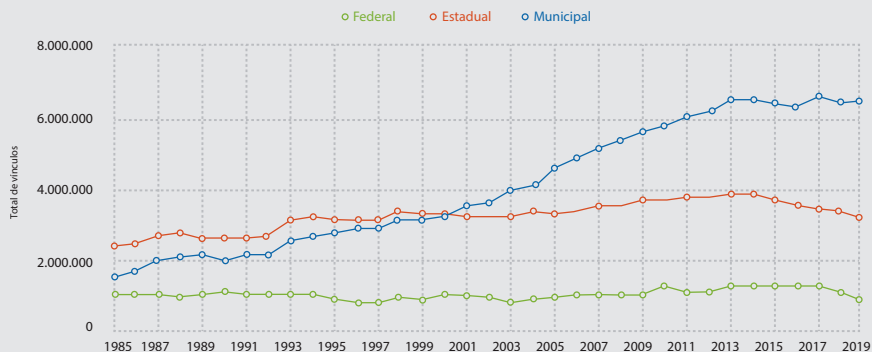
8. *Principalmente aqueles intensivos em pessoas, que demandam grande quantidade de servidores, como saúde, educação, obras e assistência social.*

9. *Entes subnacionais: estados, Distrito Federal e municípios.*

10. *Entre 1987 e 2017, foram criados 1.579 novos municípios, aumento de 40%. Ver capítulo "Gestão de pessoas em nível municipal", de Sandro Trescastro Bergue, no livro [Capacidades estatais municipais](#) (2021).*

São 11,35 milhões de servidores públicos no país. 6,5 milhões deles (59,74%) atuam nos municípios. Um crescimento médio anual de 4,4% que, comparativamente, foi o maior nas últimas décadas, tendo assumido a dianteira no ano 2000 (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Número de servidores públicos por esfera federativa



Fonte: [Atlas do Estado Brasileiro](#).

Assim como nos demais níveis federativos, a maioria dos servidores municipais está alocada no Poder Executivo, com a diferença fundamental de que apenas os níveis Federal e Estadual contam com o Poder Judiciário (Tabela 1).

Tabela 1 - Distribuição de servidores por Poder nos níveis federativos (2019)

		n. servidores	% para o ente	% total de servidores
Federal	Executivo	767.607	81,77%	7.05%
	Legislativo	34.639	3,69%	0.32%
	Judiciário	136.467	14,54%	1.25%
Estadual	Executivo	3.112.596	90,32%	28.58%
	Legislativo	109.822	3,19%	1.01%
	Judiciário	223.649	6,49%	2.05%
Municipal	Executivo	6.345.447	97,54%	58.27%
	Legislativo	159.829	2,46%	1.47%

Fonte: [Atlas do Estado Brasileiro](#).

Assimetrias no processo de expansão das administrações municipais

O processo de expansão das administrações municipais foi carregado de assimetrias. Por quê? Apesar de a descentralização ser uma conquista importante, ela não foi acompanhada de elementos essenciais para promover a capacitação da gestão, como recursos financeiros, desenvolvimento técnico ou número suficiente de pessoas.

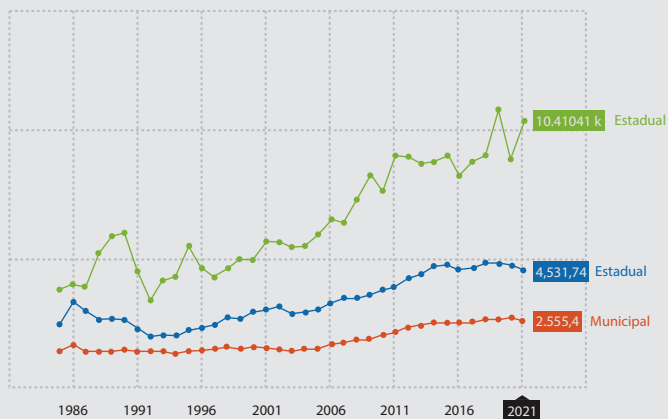
A falta desses elementos gerou dependência em relação aos estados e à União, além de o processo de expansão ter sido pouco homogêneo entre os municípios, que dependem, por sua vez, de suas próprias capacidades técnicas e financeiras para obter mais recursos e se desenvolverem.

Questões salariais e orçamentárias

Essa assimetria fica evidente, por exemplo, quando comparamos os salários e vencimentos de servidores municipais com os dos demais níveis federativos, e também quando observamos o impacto orçamentário de pessoal no orçamento das cidades.

É grande a disparidade entre o salário de um servidor municipal e o de outros níveis federativos: o primeiro possui o menor salário mediano entre os três níveis da federação brasileira: R\$ 2.550,40, número que equivale a 2 salários-mínimos e representa um valor bem menor do que a mediana dos estados (R\$ 4.541,74) e da União (R\$ 10.410,41) (Gráfico 2).¹¹

11. Conferir Atlas do Estado Brasileiro – Brasil: remuneração média por nível federativo.

Gráfico 2 - Remuneração mediana entre níveis da federação (1985-2021)

Fonte: [Atlas do Estado Brasileiro](#).

Apesar dessa disparidade, importa destacar aqui que a expansão salarial se deu de forma mais acelerada nos municípios em relação aos demais entes da federação: enquanto a elevação média anual em termos agregados foi de 0,73% (23,5% no acumulado entre 1986 e 2017), nos municípios a variação foi de 1,1% ao ano (41% no período).¹²

Ao mesmo tempo, há grande desigualdade nos salários médios entre os municípios brasileiros: considerando a renda média por estado, os servidores municipais com melhor média salarial estão em São Paulo (R\$ 4.060,11), que recebem quase o dobro em relação aos da Paraíba (R\$ 2.071,21).

Vale ressaltar que no nível municipal estão concentradas carreiras que tradicionalmente têm remunerações menores, como professores, agentes comunitários de saúde e assistentes sociais. Ao mesmo tempo, as diferenças salariais entre os entes subnacionais brasileiros não se dão por conta de diferenças em relação a níveis de escolaridade.

.....

12. Ver capítulo “Gestão de pessoas em nível municipal”, de Sandro Trescastro Bergue, no livro *Capacidades estatais municipais* (2021).

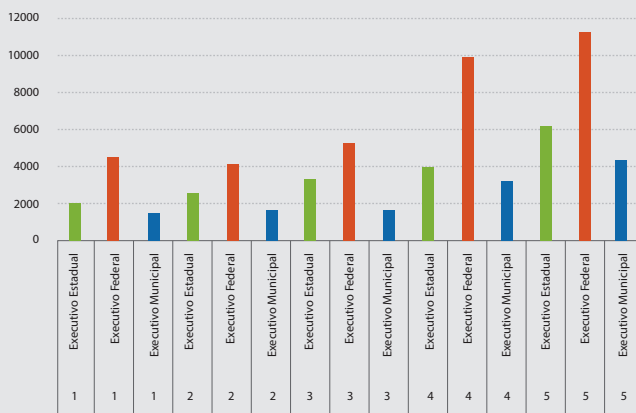
O perfil dos servidores municipais apresentou mudanças significativas em termos de níveis de escolaridade entre 1986 e 2017:¹³

Percentual de vínculos com...	Entre 1986 e 2017
Nível superior completo	↑ Subiu de 10% para 40%
Nível superior incompleto ou ensino médio completo	↑ Subiu de 22% para 39%
Nível médio incompleto	↓ Caiu de 14% para 10%
Nível fundamental incompleto	↓ Caiu de 53% para 9%

Apesar de os municípios concentrarem o maior número de cargos de nível 1, 2 e 3, e o menor número para os níveis 4 e 5,¹⁴ o Gráfico 3 demonstra que a remuneração, dentro do mesmo nível, é diferente para o Executivo nos três níveis de governo.¹⁵

Veja: um servidor nível 5 no Executivo municipal, por exemplo, tem remuneração similar a um nível 3 no Executivo federal e a um nível 4 no Executivo estadual.

Gráfico 3 - Média de remuneração entre níveis da federação controlada por nível de escolaridade no Poder Executivo



Fonte: *Atlas do Estado Brasileiro*, Ipea.

13. Dados disponíveis no capítulo “Gestão de pessoas em nível municipal”, de Sandro Trescastro Bergue, no livro *Capacidades Estatais Municipais* (2021).

14. Nível 1: ensino fundamental incompleto; nível 2: ensino médio incompleto; nível 3: ensino médio completo; nível 4: superior completo e nível 5: pós-graduação.

15. Conferir *Atlas do Estado Brasileiro – Brasil: total de vínculos por nível federativo e nível de escolaridade (1985-2019)*.

Mesmo pagando os menores salários entre os três níveis da federação, e não contando com o Poder Judiciário – cujos membros têm os maiores salários entre os três Poderes –, os municípios comprometem, em média, **39,3%** de suas receitas primárias disponíveis com salários, enquanto nos estados esse número cai para **37,3%**, e, no âmbito federal, para **18,9%**.¹⁶

Devemos ter mais atenção, também, com o baixo volume de recursos disponíveis para os municípios na federação. Em 2019, eles foram responsáveis por arrecadar apenas **7,4%** da carga tributária brasileira e, após todas as transferências constitucionais, tiveram à sua disposição somente **20%** do total da receita disponível a todo o Estado brasileiro.¹⁷

O *Relatório MultiCidades 2023*,¹⁸ da Frente Nacional de Prefeitas e Prefeitos, aponta redução da despesa com pessoal nos municípios em 2021, algo inédito desde 2002.

Já o *Índice Firjan de Gestão Fiscal dos municípios*, com dados de 2022,¹⁹ traz uma seção especial para os gastos com pessoal, demonstrando que **50,5%** dos municípios têm resultados considerados “excelentes”, mesmo em um cenário com pouco espaço para se planejar um orçamento eficaz.

Além do fato de que menos de **10%** do PIB (2020) é comprometido com pessoal e de que estados e União registram estabilidade ou queda nos gastos, **os municípios são a principal instância de execução direta dos serviços à população, sendo “difícil imaginar que tais serviços possam ser prestados sem pessoal na quantidade adequada e com remuneração compatível com as responsabilidades”**.²⁰

.....

16. Dados de 2020, conforme o *Atlas do Estado Brasileiro*.

17. Segundo publicação *Pacto Federativo, municípios para a Agenda 2030*.

18. Conferir *Relatório MultiCidades 2023*.

19. Conferir *Índice Firjan de Gestão Fiscal*.

20. Conferir nota técnica *Despesas com pessoal ativo na Federação brasileira (2002-2020)* (p. 6).

É muito importante, neste sentido, destacar a magnitude da importância da prestação de serviços públicos no âmbito municipal. A Pesquisa Nacional de Saúde (PNS),²¹ por exemplo, indica que **71,5%** da população brasileira dependem do Sistema Único de Saúde (SUS), cuja principal porta de entrada são as Unidades Básicas de Saúde (UBS) e as Unidades de Pronto Atendimento (UPA) - geridas pelos municípios - e que em conjunto representam **60,9%** dos primeiros atendimentos realizados ao cidadão.

Desta forma, a política de gestão de pessoas deve ser pensada de maneira efetiva, com planejamento da força de trabalho, organização das carreiras, mecanismos de desenvolvimento e gestão de desempenho dos servidores.

E ainda: com instrumentos para motivar, engajar e aumentar as condições para a entrega de bons resultados, sobretudo por meio de lideranças capazes e com o foco de aumentar as capacidades estatais e a transformação do potencial dos recursos disponíveis.²²

E como podemos aumentar essas capacidades e otimizar o uso dos recursos disponíveis? É sobre isso que trataremos nas próximas seções, quando abordaremos dos seguintes temas-chaves:

- Gestão de lideranças
- Equidade étnico-racial e de gênero
- Gestão de carreiras
- Contratações temporárias
- Gestão de desempenho e desenvolvimento
- Transparência de dados e gestão de pessoas

.....

21. [Conferir Pesquisa Nacional de Saúde \(2019\), do IBGE](#)

22. Na Apresentação do livro [Capacidades Estatais Municipais \(2021\)](#), Alexandre Gomide demonstra a importância da mobilização e do não subaproveitamento das capacidades instaladas por meio de lideranças políticas que definam uma agenda e priorizem objetivos, acionem as organizações públicas existentes para colocá-los em prática e mobilizem forças sociais e políticas de apoio à agenda, para além da presença das faculdades burocráticas, gerenciais e organizacionais para implementar políticas.

2

Gestão de lideranças

A gestão de cargos de liderança, cujos ocupantes detêm responsabilidades de gerenciar equipes na tarefa de construir, implementar, monitorar e avaliar políticas públicas, tem papel central para o aumento da qualidade nos serviços públicos prestados pelos municípios.

O Movimento Pessoas à Frente defende e propõe uma Política Nacional de Lideranças em Governos, com o objetivo de garantir líderes de impacto nas três esferas da federação, por meio de diretrizes que equilibrem a natureza política das indicações aos cargos comissionados.

As indicações possuem relação de confiança que envolvem o comprometimento pessoal do ocupante do cargo com a administração municipal,²³ e a outras duas ordens de competências imprescindíveis, desempenhando três papéis ao dirigir as organizações públicas, transformar as diretrizes políticas do governo em medidas concretas, e usar dos melhores dados e evidências nas decisões que lhe competem.

.....

23. É importante destacar, como no estudo [Conhecendo as lideranças públicas](#) (2023, p. 10), que “as posições mais elevadas na burocracia pública são comumente cargos comissionados, [...] [mas] há cargos comissionados que não podem ser considerados cargos de liderança, uma vez que ocupam posições hierárquicas mais baixas”.

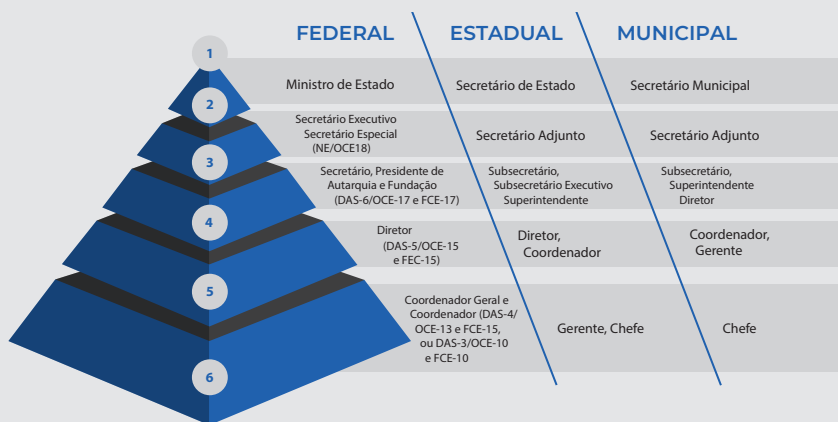
São eles:²⁴

Papel político	Habilidade para negociar, articular, 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.

A adoção de medidas de uma política para lideranças não retira o elemento político da natureza desses cargos, mas garante que, além do alinhamento com a visão oriunda do respaldo eleitoral dos prefeitos, sejam priorizadas competências, habilidades e conhecimentos técnicos e gerenciais.

A título de comparação, reproduzimos aqui o **Quadro de equivalência de cargos de liderança nas esferas Federal, Estadual e Municipal**. É importante frisar, porém, que o quadro é uma aproximação da realidade diante da diversidade institucional entre os entes subnacionais, diante da autonomia administrativa e de seus portes, sobretudo no caso dos municípios.

Quadro de equivalência de cargos de liderança nas esferas Federal, Estadual e Municipal²⁵



Fonte: [Propostas para uma Política Nacional de Lideranças em Governos](#).

24. Retirado da nota técnica [Conhecendo as lideranças públicas](#) (2023, p. 12).

25. É importante salientar que os níveis de hierarquia deste quadro não se relacionam com os níveis de escolaridade indicados na seção anterior

Quem são as Lideranças Municipais?

Os municípios contam com algumas particularidades. Em primeiro lugar, é imprescindível conhecer o perfil desses servidores. Diferentemente do já bem mapeado cenário dos cargos comissionados de liderança na esfera federal, estados e municípios não apresentam dados consistentes sobre o perfil de seus líderes, assim como suas responsabilidades e atribuições.

Estudo do Movimento Pessoas à Frente sobre os cargos de liderança nos estados, por exemplo, atestou que não existe uma padronização de nomenclaturas e simbologias para o nome do cargo, o órgão de lotação e a remuneração recebida para os cargos comissionados em 23 portais de transparência analisados.²⁶

Além disso, apenas sete estados identificam, em textos legais, as atribuições previstas para os ocupantes dessas posições; nenhum estado fornece informações desagregadas sobre cor, raça ou origem étnica; e apenas um estado o faz em relação ao gênero. Trata-se de uma barreira relevante, como já adiantado, para o avanço da agenda de promoção das melhores práticas aos mais altos cargos da burocracia administrativa.

O panorama de desigualdade étnico-racial das lideranças estaduais é visível a partir de pesquisa do Grupo de Estudos Multidisciplinares da Ação Afirmativa (Gema):²⁷ 88,5% dos titulares das Secretarias são brancos, enquanto 10,5% são pretos ou pardos, número muito distante dos 55,9% da população brasileira. Quanto ao recorte de gênero, o mesmo estudo aponta que 70,3% dos secretários estaduais são homens, e apenas 29,7% mulheres.

Dentre os temas que os secretários estaduais pretos e pardos gerenciam a partir de suas pastas, destacam-se as secretarias de área social, com 51,7%. É um padrão que também abarca o recorte de gênero: 53,5% das secretárias se concentram na área social. Homens brancos, por sua vez, estão distribuídos de maneira uniforme

.....
26. Não foi possível encontrar informações sobre ocupantes de cargos de liderança nos estados da Bahia, do Mato Grosso, do Rio de Janeiro e do Tocantins.

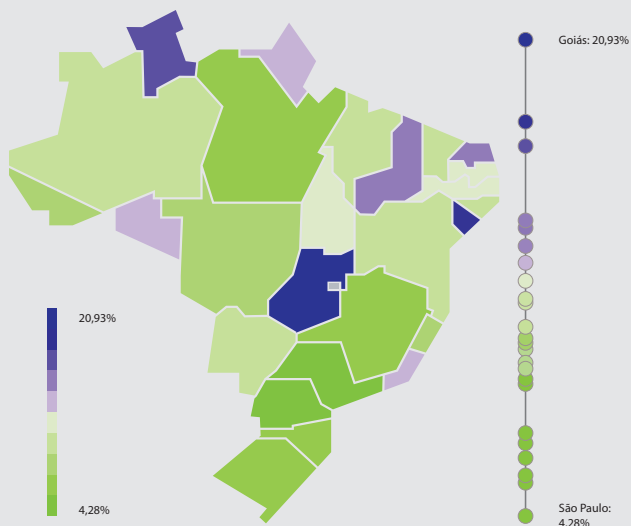
27. Conferir o estudo [Desigualdades de Raça e Gênero no Secretariado Estadual \(2023\)](#)

nas agendas temáticas, concentrando a maior parte das lideranças em infraestrutura, economia, e áreas centrais da gestão do governo.

Nos municípios, temos maior dificuldade de encontrar dados de qualidade da totalidade dos entes. Para além dos problemas comuns aos estados, como os apresentados acima, temos informações devido a pesquisas como a Munic (Pesquisa de Informações Básicas Municipais), do IBGE e o Atlas do Estado Brasileiro, do Ipea.

Por exemplo, em 2021, os servidores apenas comissionados (indicados que não possuíam cargos efetivos) representavam 9,1% do total do pessoal nos municípios, número que apresenta variação conforme o porte populacional dos mesmos, variando entre 6,1% nos municípios com mais de 500 mil habitantes e 14,2% para aqueles com menos de 5 mil.²⁸ Sua distribuição no Brasil, assim como veremos no caso dos estatutários, também é diversa, entre os 20,9% de Goiás e os 4,28% de São Paulo (Mapa 1).

Mapa 1 - Proporção de vínculos municipais comissionados



Fonte: Elaborado por República.org com base em [Munic \(2021\)](#).

28. De acordo com a Pesquisa de Informações Básicas Municipais – Munic, do IBGE. A pesquisa não traz os dados sobre estatutários com função de confiança.

Outro tipo de dado disponibilizado pela Munic é o perfil do titular de alguns órgãos setoriais²⁹ na administração municipal, apresentando desagregação por escolaridade, faixa etária, cor/raça e gênero. Estão disponíveis os dados para a Agropecuária, Assistência Social, Cultura, Direitos Humanos, Educação, Habitação, Meio Ambiente, Saúde e Transporte.

É importante ressaltar que os dados são de diferentes anos, e não representam nem a totalidade de temas ou secretarias e nem a totalidade dos municípios, ficando restringidos aos municípios que responderam à Munic e especificamente às perguntas relacionadas. Logo, devem ser usados apenas a título de referência e como elemento que fortalece o argumento da necessidade de dados mais representativos e completos das lideranças nos municípios.

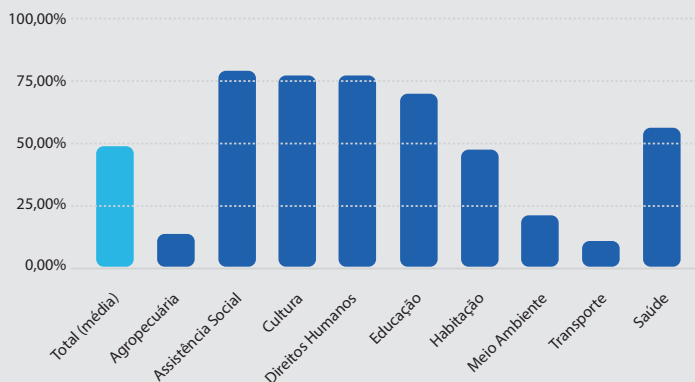
Em relação ao gênero dessas lideranças, apesar do equilíbrio entre homens (51,48%) e mulheres (48,52%), se contabilizarmos todos os dados disponíveis, há uma clara divisão temática do trabalho, em consonância com o que foi encontrado no âmbito do estudo “Desigualdade de Gênero em cargos de liderança no Executivo federal”³⁰ em relação ao maior número de mulheres no setor social (Assistência Social, Cultura, Direitos Humanos, e Saúde) e o oposto nos demais, aqui representados por Transporte, Agropecuária e Meio Ambiente (Gráfico 4).

É importante notar que a predominância de dados disponíveis para a área social pode mascarar um maior número de homens nessas posições de liderança, visto que áreas de infraestrutura, orçamento e finanças, planejamento urbano, dentre outros, não estão representadas.

.....

29. Isto é, secretários em secretarias exclusivas ao tema ou conjuntas, órgãos subordinados a outras secretarias ou diretamente subordinadas à chefia do Executivo. Alguns dados são de 2018, outros de 2020 ou de 2021, os quais foram coletados de acordo com o ano mais recente em que a Munic inseriu o tema em questão.

30. Conferir nota técnica [Desigualdade de gênero em cargos de liderança no Executivo federal \(2024\)](#).

Gráfico 4 - Distribuição de lideranças municipais em temas selecionados por sexo

Fonte: *Elaboração própria a partir dos dados da [MUNIC \(2021\)](#)*

De maneira complementar, levantamento do GI³¹ nas 26 capitais realizado logo após as eleições de 2020 aponta que apenas **28%** das secretarias municipais foram ocupadas por mulheres, um avanço em relação aos **22%** observados em 2017.

Quanto à distribuição dos secretários ou equivalentes no quesito cor e raça (Gráfico 5), fica evidente a desigualdade em desfavor de pessoas negras, principalmente pretas, e indígenas e amarelos. Os brancos ocupam **60,04%** dos cargos com dados disponíveis, número equivalente ao encontrado no âmbito federal quando considerados os cargos de liderança sem desagregação em suas hierarquias pois, como veremos, na Administração Pública Federal, quanto mais alto o cargo, menor a presença de pessoas negras, e principalmente mulheres.

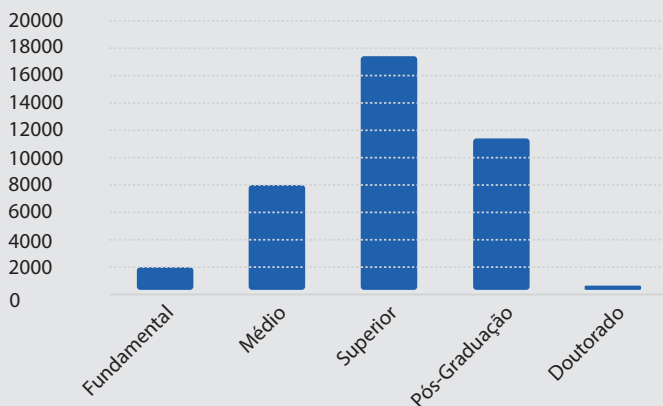
.....

31. Conferir a reportagem [Nº de mulheres nomeadas secretárias cresce nas capitais, mas homens ainda respondem por mais de 70% dos cargos](#)

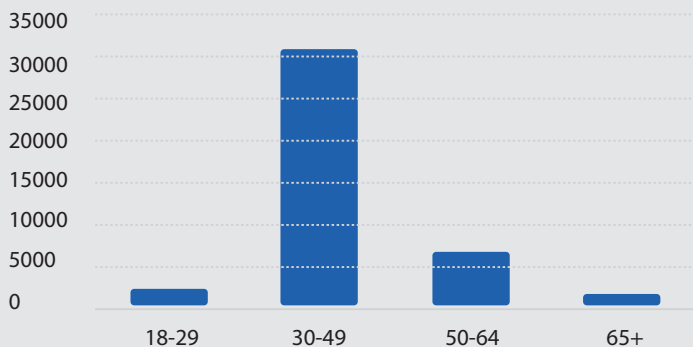
Gráfico 5 - Distribuição de lideranças municipais em temas selecionados por cor/raça

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da [MUNIC \(2021\)](#)

Já em relação à escolaridade ([Gráfico 6](#)) e faixa etária ([Gráfico 7](#)), há predominância, respectivamente, de lideranças com curso superior (44,96%) e entre 30 e 49 anos.

Gráfico 6 - Distribuição de lideranças municipais em temas selecionados por escolaridade

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da [MUNIC \(2021\)](#)

Gráfico 7 - Distribuição de lideranças municipais em temas selecionados por faixa etária

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da [MUNIC \(2021\)](#)

Contar com boas lideranças à frente da gestão municipal significa serviços e políticas melhores para a população das cidades. E para avançar na gestão de lideranças no setor público no nível municipal é essencial o desenvolvimento de iniciativas para a:

- atração, recrutamento e seleção;
- gestão do desempenho, do desenvolvimento e de incentivos;
- promoção da diversidade e equidade étnico-racial e de gênero e
- governança da política de liderança em governos.

Há sinergia entre os elementos de uma Política para Lideranças em Governos. Um bom processo de atração e seleção de lideranças aumenta as chances de mais alto desempenho de seu papel como líder e, conseqüentemente, no desenvolvimento de sua equipe.

A inclusão de medidas para promover a equidade e a diversidade na etapa de recrutamento, por sua vez, traz maior qualidade e representatividade às políticas públicas construídas, também influenciando, quantitativamente e qualitativamente no desempenho e desenvolvimento da equipe.



Uma governança da política de lideranças, por fim, alimenta e é alimentada pelos demais processos de maneira cíclica e positiva, quando pensada de maneira estratégica a partir da definição clara de suas funções, da estrutura responsável por sua gestão, e de uma atuação sistêmica, em rede e integrada a todos os atores envolvidos, de modo a respaldar a sua estrutura e torná-la estável e autônoma.

Recomendações

Política de Gestão de Lideranças

→ Maior transparência sobre quem ocupa cargos de liderança

Coletar e analisar dados sobre o perfil e a atuação das lideranças para que a tomada de decisões na gestão pública seja baseada em evidências, em cada etapa ou processo do ciclo de atividades: seleção e atração, gestão de desempenho e desenvolvimento, capacitações, promoção da diversidade, desenho e implementação das políticas públicas, entre outras.

→ Seleção de lideranças com base em competência

Adotar processos de atração, seleção e recrutamento baseados em competência, equilibrando critérios técnicos e políticos. Abertos, transparentes e estruturados, a fim de escolher pessoas politicamente alinhadas, mas com as demais habilidades necessárias para cada posição.

Implementar instrumentos de recrutamento interno à gestão, pré-seleção e processos seletivos para complementar as indicações políticas.

→ Construção de matrizes de competência para guiar ações de desenvolvimento de lideranças

Preparar melhor as lideranças para atuarem de forma estratégica, com foco em resultados e responsáveis pela gestão de suas equipes.

→ Criação de programas de gestão de desempenho

Implementar programas de gestão de desempenho, definir metas e entregas aderentes aos programas estratégicos municipais (como os Planos Plurianuais e o Plano de Metas) e pactuadas com altas lideranças, com acompanhamento periódico.

→ Criação de ações para promover a equidade racial e de gênero para os cargos de lideranças

Estabelecer a equidade e a inclusão como pautas transversais da área de gestão de pessoas.

Criar metas de diversidade em posições de liderança, qualificando, por exemplo, os processos seletivos baseados em competências para incluir a promoção da equidade étnico-racial, mas pensando também na dimensão de desenvolvimento, permanência e desempenho.

Caso de sucesso: Observatório de Pessoal do MG

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-gov.br>

Saiba mais no Manual de Seleção por Competências para o Setor Público:

https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Manual-de-Selecao_-_19.12.2019-2a-edicao.pdf

Exemplo de boas práticas: Programa Transforma Minas:

<https://www.mg.gov.br/transforma-minas/pagina/sobre-o-programa>

Leia mais sobre gestão de lideranças em:

[Conhecendo as Lideranças Públicas, Propostas para uma Política Nacional de Lideranças em governo](#)

3

Equidade étnico-racial e de gênero

Desigualdade étnico-racial

Uma burocracia mais representativa, isto é, quando a força de trabalho do Estado possui características proporcionalmente semelhantes à sua população, significa a produção de políticas públicas mais eletivas aos cidadãos, sobretudo quando a representatividade atinge o nível de gestão e liderança sobre as medidas tomadas pelos governos.

Apesar da dificuldade de dados consolidados com recorte étnico-racial e de gênero, sobretudo de origem estatal, é possível constatar, como vimos em relação aos cargos de liderança, a distribuição do total de servidores nos quesitos cor e raça entre os níveis federativos é similar e não representativo da distribuição étnico-racial brasileira, conforme os dados do Atlas do Estado Brasileiro do Ipea para o ano de 2021.³²

.....

32. Conferir [Atlas do Estado Brasileiro](#), Ipea.

A população branca ocupa, em média, dois terços do total de cargos públicos na União, nos estados e nos municípios (Tabela 2).

Tabela 2 - Distribuição dos servidores públicos nos três níveis federativos por raça/cor (2021)

Nível Federativo	Raça/Cor	Total de vínculos	%
Federal	Amarela	12.885	1,50%
Federal	Branca	551.142	64,24%
Federal	Indígena	5.642	0,66%
Federal	Negra	288.254	33,60%
Estadual	Amarela	30.348	0,92%
Estadual	Branca	2.141.742	64,94%
Estadual	Indígena	22.845	0,69%
Estadual	Negra	1.103.056	33,45%
Municipal	Amarela	65.960	0,99%
Municipal	Branca	4.093.713	61,34%
Municipal	Indígena	35.214	0,53%
Municipal	Negra	2.478.813	37,14%

Fonte: [Atlas do Estado](#), do IPEA, com dados da RAIS 2021.

Essa disparidade aumenta conforme o nível hierárquico sobe. No caso da Administração Pública Federal, pessoas brancas ocupam:

- **60%** do total de cargos e funções comissionadas
- **72%** do total de cargos de alta liderança
- **80%** dos cargos de natureza especial ^{33 34}

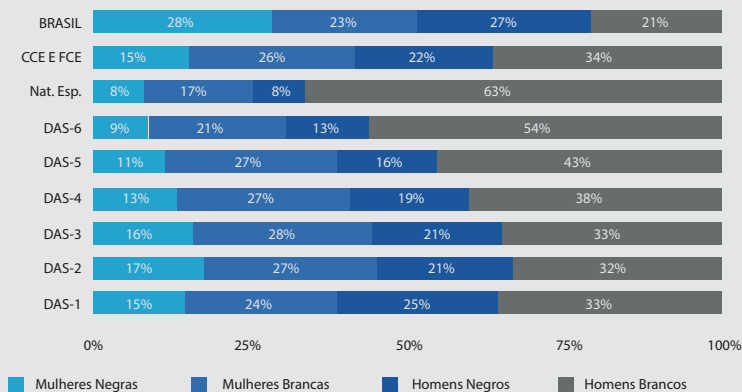
.....

33. Dados apresentados no estudo [Desigualdade de gênero em cargos de liderança no Executivo federal](#) (2024).

34. Os cargos de natureza especial compreendem os titulares de secretaria-executiva, secretaria especial, subchefia ou outros cargos nesse sentido, normalmente abaixo apenas de ministros ou similares.

Quando observamos os dados do **Gráfico 8**, a seguir, é possível ver a natureza escalonada da distribuição da representatividade em relação à hierarquia.

Gráfico 8 - Representatividade de sexo e raça em cargos de liderança na Administração Pública Federal (dez. 2023)



Fonte: Retirado do estudo [Desigualdade de gênero em cargos de liderança no Executivo federal](#).

As desigualdades se acentuam também a partir de outros aspectos: o documento “Recomendações para a Promoção de Equidade Étnico-Racial no Serviço Público Brasileiro”, fruto de um Grupo de Trabalho organizado pelo Movimento Pessoas à Frente e com apoio técnico da Mahin Consultoria Antirracista, aponta a drástica diminuição de pessoas negras entre vínculos ativos do Executivo federal de nível médio (53%) e de nível superior (27,3%) (esses dados não estão disponíveis para estados e municípios).

Além disso, como desdobramento da diferença hierárquica dos cargos ocupados observada entre servidores brancos e negros, a média salarial privilegia os primeiros nos três níveis da federação (**Tabela 3**).

Importante registrar ainda que o baixo número de servidores de raça/cor amarela e indígena influencia em suas remunerações, de acordo com os achados sobre a

representatividade indígena, por exemplo, em cargos de liderança relacionados a políticas indigenistas.³⁵

Tabela 3 - Média de remuneração de servidores públicos nos três níveis federativos por raça/cor

Nível Federativo	Raça/Cor	Média Salarial (R\$)
Federal	Amarela	14.345,52
Federal	Branca	13.420,17
Federal	Indígena	11.055,48
Federal	Parda	10.441,60
Federal	Preta	9.562,79
Estadual	Amarela	6.328,86
Estadual	Branca	6.189,44
Estadual	Indígena	6.869,47
Estadual	Parda	5.661,05
Estadual	Preta	5.217,42
Municipal	Amarela	3.235,98
Municipal	Branca	3.681,94
Municipal	Indígena	3.186,18
Municipal	Parda	2.909,47
Municipal	Preta	2.961,48

Fonte: *Atlas do Estado Brasileiro, com dados da RAIS 2021.*

Desigualdade de gênero

Podemos observar a mesma desigualdade nos dados relacionados a gênero. Em termos gerais, a remuneração das servidoras públicas brasileiras é de apenas 74,27% em relação à média do total de servidores. Enquanto os homens recebem em média R\$ 6.207,72, as mulheres têm um salário médio de R\$ 4.610,95.³⁶

.....

35. Achados do estudo *Desigualdade de gênero em cargos de liderança no Executivo federal* (2024).

36. Dados da *RAIS/2021*, disponibilizados no Painel República em Dados.

Os dados disponíveis, mesmo que incompletos, demonstram, portanto, que o Brasil ainda está muito longe, nos entes subnacionais, de uma distribuição representativa em termos de cor e raça.

Sabemos que essas desigualdades não são fruto do acaso, mas resultado da reprodução de um padrão excludente, com raízes profundas na história brasileira, e que se materializam hoje em toda a federação nas iniquidades em termos da distribuição dos cargos, hierarquias e salários.

Os resultados dessa desigualdade vão além da falta de acesso a cargos e salários mais altos

A própria qualidade das políticas públicas, por um lado, e a confiança dos cidadãos nas instituições, por outro, são afetadas. **56%** dos brasileiros não veem os servidores públicos como representativos da diversidade e **71%** concordam que teriam mais confiança se os ocupantes de cargos importantes do poder público fossem mais parecidos com eles.³⁷



37. Pesquisa Datafolha *Opinião dos brasileiros sobre funcionalismo público e lideranças* (2023).

Recomendações

Promoção da equidade étnico-racial e de gênero no serviço público brasileiro³⁸

→ Fortalecimento da agenda de promoção de uma burocracia representativa

Sensibilizar e engajar lideranças, organizações e órgãos de controle.

Produzir diagnósticos e planos estratégicos com metas progressivas de ocupação de cargos de liderança e incentivos para o seu cumprimento.

Ter previsão orçamentária para as medidas e os instrumentos de monitoramento e avaliação.

Promover formação contínua em equidade racial e promoção da igualdade de gênero.

Coletar e publicar indicadores com dados desagregados por órgão e por hierarquia contemplando fatores sociodemográficos como raça/cor e gênero, via autodeclaração quanto ao primeiro.

→ Atração e seleção

Incluir competências de equidade étnico-racial e de gênero nas matrizes de competência do serviço público, com destaque para as descrições de cargos de liderança e requisitos de ocupação.

Acelerar o ingresso de pessoas negras, indígenas e mulheres no serviço público, por meio da gestão estratégica da reserva de vagas e de outras modalidades de ação afirmativa, como processos seletivos exclusivos em funções de entrada, por exemplo.

38. Estas recomendações se baseiam nos resultados do Grupo de Trabalho (GT) de Equidade Étnico-Racial do Movimento Pessoas à Frente. O GT teve 7 encontros, entre agosto e dezembro de 2022. Contou com 50 participantes representando 10 estados brasileiros (entre servidores públicos, especialistas e profissionais do terceiro setor) e suporte técnico da Mahin Consultoria Antirracista.

Criar iniciativas para qualificar a discricionariedade dos gestores na seleção dos indicados a cargos comissionados, por meio de pré-seleção por competências que incluam a promoção da equidade étnico-racial e de gênero no seu planejamento.

→ Gestão de desenvolvimento e desempenho

Criar grupos de reflexão e comitês sobre Equidade Étnico-Racial e de Gênero, de composição plural e coordenados pelo órgão central de gestão de pessoas.

Criar canais de acolhimento e escuta qualificada.

Incluir competências também nas matrizes do serviço público, para uso tanto nas avaliações de desempenho quanto no desenvolvimento e na alocação da força de trabalho de maneira estratégica nas organizações.

Criar programas de aceleração de lideranças negras e indígenas, fortalecendo, por exemplo, a criação de uma rede dessas lideranças.

Ofertar de forma permanente cursos sobre equidade étnico-racial e gênero em escolas de governo.

Exemplos de legislações de ações afirmativas em estados e municípios brasileiros:

<https://dados.republica.org/dados/distribuicao-de-legislacoes-de-aco-es-%20afirmativas-no%20servico-piblico-brasileiro>

Municípios com existência de política de priorização de cargos para mulheres e chefia e assessoramento:

<https://dados.republica.org/dados/mapa-de-distribuicao-de-municipios-com-existencia-de-politica-de-priorizacao-de-cargos-para-mulheres-em-chefia-e-assessoramento>

Leia mais sobre Equidade Étnico-Racial e de Gênero em:

[Síntese de evidências sobre a presença de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança e autoridade, Recomendações para a promoção de equidade étnico-racial no serviço público brasileiro](#)

4

Gestão de carreiras

Como atrair bons profissionais, comprometidos e preparados para resolver problemas relevantes de seus municípios?

Como mantê-los motivados, reconhecer seus resultados e ter clareza de seus próximos passos na estrutura da gestão pública?

E como organizar diversos órgãos em suas funções e respectivas competências dos servidores?

Essas são questões essenciais para garantir políticas públicas eficazes, e a **gestão de carreiras** é o caminho para incluir atores relevantes no processo de criação, implementação e avaliação de políticas, com o objetivo de atender da melhor forma às demandas da população.

Para isso, é importante conhecer a organização da gestão de pessoas no setor público a fim de evidenciar medidas que possam fortalecer o panorama estratégico em Gestão de Pessoas.

Vale destacar também que a gestão de carreiras está totalmente relacionada à Gestão de Desempenho e Desenvolvimento, também tratada nesta publicação e tem como um outro grande benefício o estabelecimento de uma relação com o corpo estatutário de forma republicana e de longo prazo, por meio da negociação político-gerencial do gestor ou prefeito.

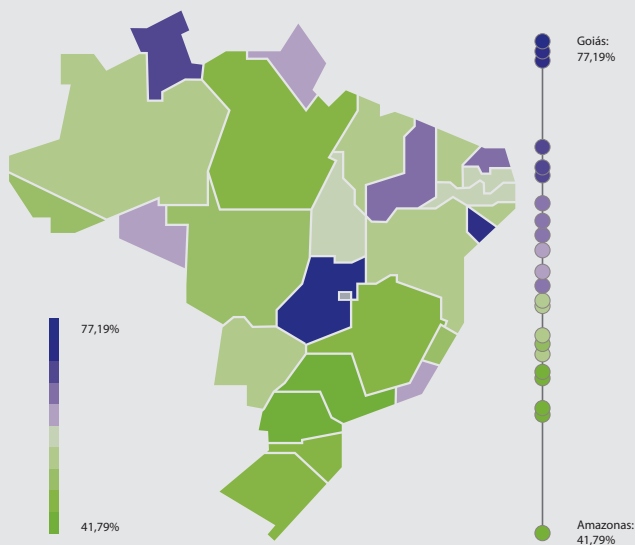
O vínculo estatutário é compartilhado pela enorme maioria dos servidores públicos nos três níveis de governo, organizado em carreiras, que devem ser regulamentadas pelos planos previstos pelo artigo 39 da Constituição Federal.³⁹

Em 2021, **70%** dos servidores se encontravam nessa condição, em âmbito nacional, conforme o Atlas do Estado Brasileiro do Ipea.⁴⁰

Os estados apresentam, conforme o Painel República em Dados,⁴¹ médias entre **50,33%** (Paraíba) e **93,84%** (Ceará) de servidores estatutários.

Já os municípios apresentam patamar menor de variação entre a média dos municípios de Rondônia, que lideram o ranking com **77,19%**, e o Amazonas, estado cujos municípios têm, em média, **41,79%** de servidores estatutários (**Mapa 2**).

Mapa 2 - Proporção de vínculos municipais estatutários



Fonte: elaborado a partir de dados do [Munic 2021](#).

39. Constituição Federal, artigo 39: "A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas".

40. Conferir Atlas do Estado Brasileiro – [Evolução da ocupação no setor público](#).

41. Construído a partir de [dados do Estadac 2021](#).

É importante destacar também que os vínculos estatutários cresceram nos municípios desde a Constituição de 1988, passando de 66% em 1987 para 86% em 2017, enquanto os celetistas reduziram de 30% para 7% e ao passo em que o número de temporários aumentou de 1% para 8% do total de servidores,⁴² número que demonstra um processo de profissionalização da burocracia no nível local em termos gerais.

Há problemas com a organização do serviço público brasileiro baseado em carreiras?

Há dois grandes problemas com a organização do serviço público brasileiro baseado em carreiras, principalmente de ordem de seus resultados:

- a) a fragmentação e desorganização dos cargos em relação a suas funções e remuneração; e
- b) a falta de regulamentação de planos de carreira.

Este último se acentua no âmbito municipal, junto a um terceiro: a falta de dados e de padronização entre os entes subnacionais em relação aos cargos e carreiras existentes, e suas funções correspondentes.

Primeiramente, conforme já atestado por estudo do Movimento Pessoas à Frente,⁴³ as 117 carreiras e 43 grupos de trabalho na Administração Pública Federal constituem um sistema fragmentado em suas funções, com um elevado número de tabelas salariais e diversos padrões de remuneração para mais de 2 mil cargos distintos.

A multiplicação da quantidade e dos tipos de carreiras dificulta e desagrega a política de gestão de pessoas, já que servidores que realizam funções similares são remunerados de forma desigual, pois as carreiras se diferenciam, muitas vezes,

.....

42. Conforme Sandro Trescastro Bergue, com dados da Munic 2018, no livro [Capacidades estatais municipais \(2021\)](#).

43. Conferir [Propostas de modernização do sistema de carreiras do governo federal – diagnóstico](#). Vale destacar também o estudo de Pereira, Silva e Cardoso Jr.: [Proposta para um novo sistema de carreiras na administração pública federal brasileira](#).

apenas de acordo com o nível de escolaridade, senioridade ou pelo órgão no qual estão alocados. Como consequência, os processos de avaliação e promoção de pessoal são atrapalhados pelo tratamento desigual entre funcionários que exercem funções semelhantes.

Por outro lado, a falta de regulamentação de planos de carreira deixa muitos servidores sem perspectiva de desenvolvimento profissional, afastando os bons profissionais do serviço público.

De acordo com a pesquisa “Gestão do Modelo de Carreiras”,⁴⁴ do Movimento Pessoas à Frente, 87% da força de trabalho do setor público brasileiro tem suas condições de trabalho reguladas por estatutos, mas essa realidade é diversa quando desagregada nos níveis federativos e entre diferentes carreiras, além de produzir as diferenças de tratamento entre os servidores apontadas acima.

No caso da Educação, por exemplo, onde os dados se encontram mais disponíveis a partir do Painel República em Dados, todos os estados possuem Plano de Carreira vigentes para os docentes⁴⁵ e 22 deles para os demais profissionais relacionados à Educação.⁴⁶ Para os municípios, o cenário é diferente, conforme a Munic:⁴⁷ a maioria dos municípios (96,3%) tem planos de carreira para o magistério, mas o número para os demais profissionais da área é menor: 42,1% das cidades.

É interessante perceber também a correlação entre o porte e a existência dos planos, indicando a falta de capacidade estatal quanto menor o município (Gráfico 9).

.....

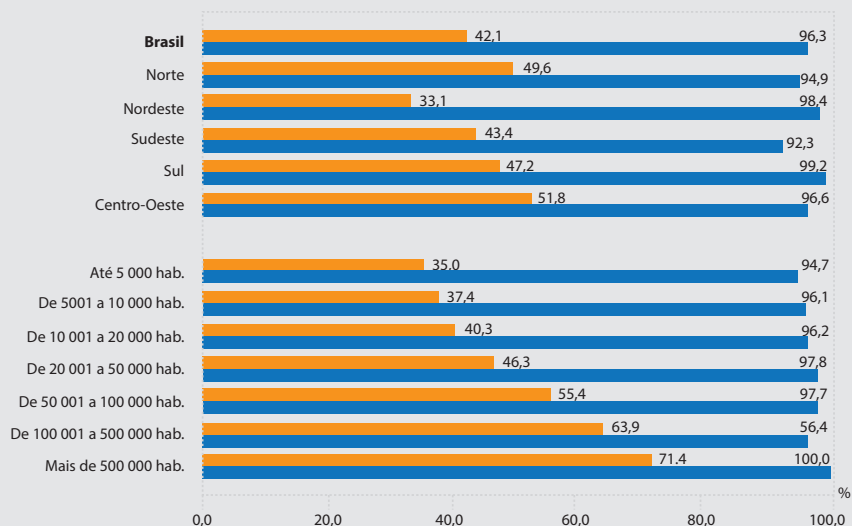
44. Conferir pesquisa [Gestão do modelo de carreiras](#).

45. Conferir [Painel República em Dados](#). Dados Estadiv 2021.

46. Conferir [Painel República em Dados](#). Dados Estadiv 2021.

47. Conferir [Munic 2021](#).

Gráfico 9 - Proporção de municípios com plano de carreira vigente para os profissionais docentes e não docentes da educação escolar básica, segundo as Grandes Regiões e as classes de tamanho da população dos municípios (2021)



Fonte: [Munic 2021](#) (p. 41).

Recomendações

Aprimorar a gestão de carreiras no setor público brasileiro

→ Criação e aprovação de legislações

Planejar e elaborar leis, portarias e normativos claros, transparentes e bem pactuados com servidores públicos, lideranças e governo.

→ Organização da gestão de carreiras por competências

Aperfeiçoar o modelo atual de gestão de carreiras introduzindo uma nova lógica: organização por funções e competências.

Organizar as carreiras por funções transversais, quando cabível, agrupando-as em atribuições comuns, facilitando a política remuneratória, a mobilidade horizontal de perfis com competências transversais e o estabelecimento dos critérios de progressão e promoção.

→ Organização e padronização das carreiras

Organizar e padronizar as carreiras, definindo com clareza as atribuições de cada função. Isso pode garantir uma política mais eficiente, desde a atração até o engajamento e a promoção da diversidade. As decisões passam a ser tomadas por uma autoridade central, responsável por políticas gerais de gestão de pessoas adotadas em todo o governo municipal.

Realizar a organização e a padronização sob a forma de rede, em conjunto com as diversas organizações e setores da administração, a partir do compartilhamento de dados e informações coletados para auxiliar o próprio apoio e orientação às unidades descentralizadas.

→ Planejamento da política de remuneração e transparência

Planejar e implementar a política de remuneração e transparência de acordo com a complexidade das funções exercidas e com o nível de responsabilidade atribuído aos servidores.



Estabelecer uma tabela salarial única, para evitar variações de acordo com as carreiras.

Projetar gastos conforme o planejamento orçamentário municipal, as dinâmicas remuneratórias do mercado de trabalho local, a necessidade de incentivar a retenção de talentos em ascensão profissional – a partir, por exemplo, de taxas de aumento salarial decrescentes no decorrer da carreira.

Promover a transparência como aliada da gestão de carreiras e lideranças para que haja compreensão pública do uso eficaz de recursos com despesas de pessoal.

Caso de sucesso de reforma da gestão das carreiras organizadas por funções e competências conduzido na cidade de Ribeirão Preto (SP), em uma Jornada de Transformação em Gestão de Pessoas conduzida pela Comunitas:

<https://redejuntos.org.br/wp-content/uploads/2022/03/ribeirao-ebook.pdf>

Para uma leitura sobre a Gestão de Pessoas e de carreiras direcionada a diversos temas de políticas públicas com foco nos entes subnacionais, conferir o livro O Futuro do Serviço Civil nos Estados e Municípios, de Evelyn Levy e Fernando de Souza Coelho

Leia mais sobre a gestão de carreiras em:

[Contribuições do GT de Carreiras para o aperfeiçoamento da função pública no Brasil, Propostas de Modernização do sistema de carreiras do Governo Federal – Diagnóstico, Benchmarking das Propostas de Modernização do Sistema de Carreiras do Governo Federal](#)

5

Contratações temporárias

As contratações temporárias são importantes e tendência mundial diante do crescimento, por um lado, do uso de diversos tipos de vínculos de trabalho e, por outro, pelo fato de que, se bem planejadas, podem oferecer vantagens operacionais e econômicas.

- **Vantagens operacionais**

Flexibilidade para adequar recursos humanos a demandas específicas.

- **Vantagens econômicas**

Opção quando presentes circunstâncias temporárias ou sazonais que não justifiquem vínculos de longo prazo, além de ser menos custosa em relação à CLT ou a contrato de prestação de serviços.

Mas muita atenção deve ser dada às condições para a sua utilização, para que não se transforme em um remédio ineficaz à desorganização administrativa, principalmente para cumprir falhas recorrentes de planejamento na gestão da força de trabalho no setor público.

Hipóteses de contratação temporária

Seguindo a lei nacional sobre o tema (Lei n. 8.745/1993), as contratações temporárias são previstas para casos de excepcional interesse público, como, por exemplo, a assistência a situações de calamidade pública.

Outro caso que atende à boa governança no tema é o suporte a necessidades públicas de transição demográfica diretamente vinculadas à implantação, continuidade, transformação e qualidade dos serviços sociais, como educação e saúde.

É vedado, em âmbito nacional, contratar temporários para substituir servidores permanentes e para atividades exclusivas de Estado.

Discussões sobre contratações temporárias

Em contexto nacional, a discussão sobre a contratação de temporários foi intensificada por conta da edição da Medida Provisória 922, de 2020, que alterava a Lei n. 8.745/1993, mas acabou caducando por falta de votação.

À época, foram apresentadas 186 emendas à proposta, com a maioria ampliando as circunstâncias de autorização para o uso do instrumento pelo setor público. Dentre as emendas, uma tinha o objetivo de estender a aplicação da regulamentação federal aos estados e municípios.

Os estados brasileiros têm recorrido de maneira excessiva à contratação temporária, chegando a 41% do pessoal do governo do Mato Grosso em 2016, 32% de Santa Catarina em 2017 e 20% do Paraná em 2018.⁴⁸

.....

48. Conforme dados do Banco Mundial organizados no estudo [Proposta de lei nacional sobre contratações por tempo determinado \(2021\)](#).



As leis relacionadas a esse modo de contratação nos entes subnacionais muitas vezes oferecem pouca clareza quanto ao regime jurídico das contratações, tornando-as objeto de frequente judicialização, sobretudo no pedido, por parte dos servidores, para reconhecimento de direitos trabalhistas, e por parte do Ministério Público, que tem questionado a constitucionalidade das leis locais e, em alguns casos, indiciado os gestores com ações de improbidade administrativa.

Recomendações

Contratação de servidores temporários ^{49 50}

→ Conjunto mínimo de direitos

Estabelecer um conjunto mínimo de direitos aos temporários: licença-maternidade, estabilidade da gestante, 13º salário, FGTS e vínculo ao regime geral da previdência social (previstos no artigo 7º da Constituição Federal).

→ Transparência

Acompanhar, avaliar, mensurar, comparar e divulgar os resultados da Política de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento.

→ Processo seletivo simplificado⁵¹

Incentivar a inovação responsável, baseando o processo seletivo em competências, promoção da diversidade, com a possibilidade de os aprovados integrarem cadastro reserva, visando mais eficiência.

49. O documento *Proposta de lei nacional sobre contratações por tempo determinado*, do Movimento Pessoas à Frente, propõe uma regulamentação nacional para a contratação de temporários, com um conjunto de regras para um regime mínimo de trabalho. Tais regras podem, e devem, ser usadas pelos gestores municipais para dar espaço, dentro do planejamento de gestão de pessoas, a demandas relacionadas a necessidades públicas de transição demográfica vinculadas à implementação e melhoria de qualidade dos serviços sociais – como educação e saúde, por exemplo – ou então para a realização de censos ou outros instrumentos sazonais ou temporários. Com os cuidados e o planejamento adequados, o experimentalismo jurídico responsável deve ser incentivado, para que a inovação aconteça e seja constante e rigorosamente avaliada, com o possível – e provável – benefício de poder ser replicada e melhorada em outros entes da federação.

50. As recomendações em âmbito municipal para a contratação de temporários estão relacionadas à edição ou alteração da regulamentação local.

51. Uma referência nesse sentido são os pontos de inovação presentes no [PL 2.258](#) (Modernização dos Concursos), hoje em tramitação no Senado Federal.



→ Impessoalidade em casos de contratação direta

Criar medidas para evitar a pessoalidade em casos de contratação direta, isto é, sem processo seletivo simplificado, além de hipóteses claras para esses casos.

→ Vedação ao acúmulo de cargos

Proibir o acúmulo de cargos para agentes contratados temporariamente.

Caso de sucesso: Contrata o de Servidores Temporários para Implementa o de Políticas Públicas: o caso “Programa Trainee de Gestão Pública” em Niteroi/RJ:

https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Artigo-Academico-Juridico_-_18.12.2019.pdf

Leia mais sobre a Contrata o de Temporários em:

[Proposta de lei nacional sobre contrata es por tempo determinado](#)

6

Gestão de **desempenho e desenvolvimento**

Como os governos podem melhorar o seu desempenho na entrega de serviços públicos? Como aumentar a capacidade de entrega de resultado em bases sustentáveis? Como fazê-lo na gestão pública, que carrega consigo uma série de princípios, valores, e diretrizes diferentes da atividade privada?

Em um cenário no qual o trabalho remoto traz dilemas em relação ao “controle” sobre o trabalho, as respostas devem ter como ponto de partida, na gestão de pessoas no serviço público, uma **gestão do desempenho dos servidores** que leve em conta o desenvolvimento de uma mentalidade orientada por evidências e centrada nas pessoas.

Decisões tomadas com base em dados e evidências são um imperativo pela revolução tecnológica das últimas décadas que permite a reestruturação de canais de comunicação, de sistemas de trabalho, digitalização de serviços públicos e a possibilidade de registro e acompanhamento das mais diversas variáveis, dados e indicadores relacionados à prestação dos serviços e políticas públicas.

Assim, um programa de gestão do desempenho pode gerar e ser alimentado por informações importantes sobre as experiências e trajetórias das instituições, seus líderes, equipes e indivíduos, que podem fundamentar ações de planejamento estratégico de pessoal, além da organização de reconhecimento, promoções, progressões nas carreiras baseadas em competências e no desempenho dos servidores, assim como importantes retornos sobre a qualidade dos serviços prestados. Afinal, “ao agente público, em última análise, é confiado gerar resultados em relação aos quais deve ser accountable (responsável, responsivo e responsabilizável)”.⁵²

Já a relevância de centrar em pessoas para respeitar a ética, a confidencialidade e o bem-estar é importante para calibrar o desempenho em um ambiente de trabalho saudável, sem adoecimentos e doenças como o burnout.

No Brasil, em 2022, mais de 209 mil pessoas se afastaram do emprego por conta de problemas como depressão, ansiedade e Alzheimer. Apesar da falta de dados mais consistentes sobre a administração pública, nos últimos 7 anos, 15 mil servidores federais foram afastados por transtornos mentais.⁵³

O quadro de normalização do estresse, da ansiedade, do assédio, da sensação de insegurança, do desempenho não reconhecido e de outras questões de saúde mental relacionadas com a transformação do trabalho no mundo todo não é exclusivo da gestão pública, mas é central que a gestão de desempenho tenha como ponto fundamental a ideia de que as pessoas responsáveis pela qualidade do serviço público devem estar motivadas, serem reconhecidas e terem um ambiente de trabalho propício para a sua execução.

.....

52. Trecho do documento [Gestão do Desempenho e Desenvolvimento – Guia para implementação](#) (p.3).

53. Segundo [artigo de Cinthia Assis](#), no *República em Notas*.

Combinando esses dois elementos, e tendo como ponto de partida a estratégia organizacional como sua principal diretriz, é possível desenvolver um programa de gestão do desempenho realizado de maneira integrada, constituindo-se como processo vivo e dinâmico, para além de formulários aplicados uma vez ao ano, por exemplo, a partir de um ciclo contínuo, da definição do desempenho, seu monitoramento, avaliação e coleta de aprendizados e melhorias.

Um programa de gestão de desempenho pode fornecer insumos para outras etapas e áreas da gestão de pessoas no serviço público, como por exemplo uma melhor definição das competências necessárias aos processos de atração e seleção de servidores e de lideranças, a organização e melhoria dos planos de carreira, dentre outros, como instrumentos inovadores tal qual o modelo matemático Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), desenvolvido pela Universidade de Brasília.⁵⁴

Em resumo:

a gestão do desempenho e do desenvolvimento pode ser compreendida como um processo contínuo de identificar, medir e melhorar o desempenho de líderes, equipes e indivíduos, assim como alinhar o referido desempenho (e desenvolvimento) aos objetivos estratégicos da instituição. A gestão do desempenho, portanto, é um instrumento-chave para transformar o talento e a motivação das pessoas em resultados e produção de valor público para a sociedade.⁵⁵

.....
54. Para saber mais: [UnB cria modelo que ajuda a dimensionar força de trabalho na Administração Pública.](#)

55. Conferir [Gestão do Desempenho e Desenvolvimento – Guia para implementação](#) (p. 5).

O Programa de Gestão de Desempenho (PGD) do Governo Federal, recentemente reformado e expandido com o Decreto n. 11.072/2022 e remodelado ao longo de 2023, vem trazendo diversas possibilidades e inovações, como:

- escolha entre modalidades de trabalho presencial ou teletrabalho;
- uso de sistema informatizado para gestão, controle e transparência;
- estabelecimento de unidades de trabalho e seus respectivos planos de entrega de atividades, que embasam o plano de trabalho dos participantes.

Importante registrar que, apesar do caráter federal, o PGD aceita a sua extensão para estados e municípios por meio de contato com o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).⁵⁶

.....

56. Conforme o [Guia Prático PGD 1](#).

Recomendações

Política de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento

→ Fortalecimento de lideranças e equipes

Promover o desenvolvimento de competências relevantes no funcionalismo público, incentivando o trabalho colaborativo e em prol da geração de valor público.

→ Formação de lideranças

Investir no desenvolvimento permanente das pessoas que ocupam posições de liderança.

→ Reconhecimentos não monetários para aumentar engajamento

Identificar, reconhecer, valorizar e incentivar líderes, equipes e pessoas que geram valor.

Reduzir barreiras e encorajar à inovação responsável.

Reconhecer e premiar boas práticas.

Promover rotinas de feedback.

Aumentar a autonomia e o espaço dos servidores no processo de decisão.

→ Criação de modelo de gestão de desempenho

Criar modelo justo e dinâmico de gestão de desempenho, baseado em resultados, evidências, critérios objetivos e transparência, além das avaliações anuais de desempenho e construção de relações de confiança entre as partes envolvidas, proporcionando também a constante evolução desse modelo.

→ Definição colaborativa de objetivos e resultados

Definir, de forma colaborativa com as equipes, objetivos e resultados que possam refletir na qualidade das políticas e dos serviços públicos prestados à sociedade na ponta.

Definir também indicadores e metas confiáveis e com perspectiva sistêmica, para gerar dados e informações estruturados e relevantes.

→ Desempenho e desenvolvimento

Integrar desempenho e desenvolvimento via instrumentos de pactuação que alinhem as necessidades do Estado e as expectativas da sociedade ao desenvolvimento do gestor, tendo sempre como diretriz a estratégia organizacional.

→ Cultura de gestão de desempenho

Implementar uma cultura de gestão de desempenho dos dirigentes públicos, focada nas entregas para a sociedade, incluindo a adoção de regras claras de avaliação e acompanhamento e sistema de acompanhamento contínuo.

Caso de sucesso: Conheça o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) do Governo Federal em:

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/guia-pgd>

Caso de sucesso: Programa de Participação Direta nos Resultados: O Caso da Prefeitura de Santos (SP)

<https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/programa-de-participacao-direta-nos-resultados-o-caso-da-prefeitura-de-santos-sp/>

Leia mais sobre medidas para aumento do Engajamento de equipes em:

[Guia Prático para Engajamento de Equipes](#)

Leia mais sobre Gestão de Desempenho e Desenvolvimento em:

[Gestão do Desempenho e Desenvolvimento: Guia para implementação](#)

7

Transparência de dados de gestão de pessoas

Hoje, um dos grandes desafios da gestão pública brasileira é a necessidade de dispor de dados confiáveis e evidências para basear a melhor tomada de decisão na gestão de pessoas.

Na esfera municipal, esse desafio se multiplica diante do grande número de prefeituras e das dificuldades em termos de capacidades estatais e institucionais para coletar, produzir e sistematizar informações sobre os servidores.

No caso dos estados, não há uma padronização de atribuições a cargos de liderança; e nos casos das *Pesquisas de Informações Básicas Estaduais* e Municipais (Estadic e Munic, respectivamente) e da *Relação Anual de Informações Sociais* (RAIS), apesar do panorama geral sobre recursos humanos apresentado nas seções anteriores, não há informações em quantidade e qualidade suficiente sobre o perfil do funcionalismo público.

Por uma Política Nacional de Transparência de Dados em Gestão de Pessoas

Em âmbito nacional, é importante que se promova uma coordenação para o desenvolvimento de uma política de transparência de dados de gestão de pessoas abrangendo todos os entes da federação.

Nesse sentido, o Projeto de Lei n. 887/2024, em tramitação no Senado Federal, visa alterar a LAI (Lei de Acesso à Informação) para promover a divulgação de interesse público sobre a composição de cargos, como: número, identificação étnico-racial, de sexo, idade, escolaridade, tempo de experiência e outras.

Mas os municípios podem, e isso é altamente recomendável, desenvolver suas próprias iniciativas, introduzindo dados e evidências como o ponto central de suas decisões.

Alguns primeiros passos são essenciais, como o letramento em dados e a criação de ferramentas que aproximem a população da gestão municipal e estabeleçam a transparência de dados. Esses passos irão contribuir para uma mudança de mentalidade e para o avanço da maturidade analítica da gestão, a partir de instrumentos regulamentados: Portais da Transparência, Painéis, Observatórios e sites similares, além da inclusão de funcionalidades de acesso e contato com a população pela internet.

Iniciativas importantes, como o Observatório de Pessoal e o Painel Estatístico de Pessoal,⁵⁷ do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), representam casos de sucesso que podem ser tomados como exemplo – inclusive em parcerias com o próprio MGI – para o desenvolvimento das intervenções relacionadas à atração e seleção de melhores servidores e lideranças, gestão de desempenho e desenvolvimento, promoção da equidade étnico-racial e de gênero, e ainda muitas outras.

Informações da Munic 2019 demonstram que apenas 44,99%⁵⁸ dos municípios possuem “legislação municipal para garantir direito de acesso à informação pública”. O mesmo portal, com dados da mesma pesquisa, indica alguns dados sobre serviços e informações à disposição dos cidadãos na internet (Tabela 4).

.....

57. Conferir [Observatório de Pessoal e Painel Estatístico de Pessoal](#).

58. 2.504 dos 5.566 municípios que responderam à questão. Ver [dados por estado](#).

Tabela 4 - Serviços disponibilizados na internet pelos municípios

Serviço	% de municípios que o possuem
Concursos públicos	80,94%
Pesquisa de satisfação dos serviços municipais	14,54%
Diário Oficial, legislação municipal e finanças públicas	79,82%
Ouvidoria e atendimento ao cidadão	76,14%

*Nota: total de 5.441 municípios respondentes. Ver [dados disponíveis](#).
Fonte: Painel República em Dados.*

Recomendações

Transparência de Dados e Participação Social

→ Fortalecimento dos mecanismos de transparência pública

Promover e divulgar a transparência ativa, em local de fácil acesso, de informações de interesse coletivo referentes a cargos públicos de liderança.

Promover ferramentas de interação virtual com a população, visando o aumento da participação social e o acesso guiado aos dados disponibilizados.

→ Letramento em dados e análise estatística

Oferecer cursos e iniciativas formativas de forma contínua.

→ Transparência sobre cargos de liderança

Prever a transparência ativa de informações, competências, alocação, atribuições e simbologia dos cargos de liderança por meio de legislação clara e detalhada.

Casos de sucesso: Painel Estatístico de Pessoal (PEP) do MGI.

<https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/servidores-publicos/painel-estatistico-de-pessoal>

[O Estado do Paraná se destaca por possuir uma legislação detalhada sobre os cargos de livre provimento, como é possível conferir no estudo Conhecendo as Lideranças Públicas, do Movimento Pessoas à Frente.](#)

Leia mais sobre Transparência de Dados e Participação Social em:

[Conhecendo as Lideranças Públicas, A importância da transparência para o Estado brasileiro, Os desafios sobre dados de gestão de pessoas no setor público](#)

Referências

Estudos, pesquisas e notas técnicas

#LIVROS, ARTIGOS E PUBLICAÇÕES DIGITAIS

Capacidades estatais municipais: o universo desconhecido no federalismo brasileiro (2021)

Organização de Eduardo José Grin, Diogo Joel Demarco e Fernando Luiz Abrucio

O Futuro do Serviço Civil nos Estados e Municípios do Brasil: Propostas para governadores, prefeitos e secretários em prol do planejamento da força de trabalho e da gestão de pessoas nos governos subnacionais (2022)

Organização de Evelyn Levy e Fernando de Souza Coelho

Pacto Federativo: municípios para a Agenda 2030 (2022)

Texto de Djonathan Gomes Ribeiro, Guilherme Barbosa Checco e Eduardo Araujo Couto

Saúde mental dos servidores públicos: do tabu aos primeiros passos (2024)

Artigo de Cinthia Assis

UnB cria modelo que ajuda a dimensionar força de trabalho na Administração Pública (2022)

Notícia de UnB Ciência

Nº de mulheres nomeadas secretárias cresce nas capitais, mas homens ainda respondem por mais de 70% dos cargos (2021)

Notícia de G1



#ESTUDOS, GUIAS E RELATÓRIOS

Guias práticos PGD (Programas de Gestão e Desempenho)

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Impactos da LGPD nos pedidos de LAI ao Governo Federal (2022)

Fiquem Sabendo, Insper e Fundação Getulio Vargas

Índice Firjan de Gestão Fiscal

Firjan (Federação de Indústrias do Rio de Janeiro)

Propostas de modernização do sistema de carreiras do governo federal: diagnóstico

Movimento Pessoas à Frente

Proposta de lei nacional sobre contratações por tempo determinado

Movimento Pessoas à Frente

Relatório MultiCidades 2023

Frente Nacional de Prefeitas e Prefeitos (FNP)

Gestão do desempenho e desenvolvimento - Guia para implementação

Movimento Pessoas à Frente

#NOTAS TÉCNICAS

Conhecendo as lideranças públicas

Movimento Pessoas à Frente

Desigualdade de gênero em cargos de liderança no Executivo federal

Movimento Pessoas à Frente

Despesas com pessoal ativo na Federação brasileira (2002-2020)

Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada)

[Imputação da informação de raça/cor na RAIS para o setor público brasileiro \(n. 59\)](#)

Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada)

[Desigualdades de Raça e Gênero no Secretariado Estadual \(2023\)](#)

Estudo de Luiz Augusto Campos, Jheniffer Ribeiro e Matheus Nunes

#PESQUISAS

[Pesquisa DataFolha: Opinião dos brasileiros sobre funcionalismo público e lideranças](#)

Movimento Pessoas à Frente

[Pesquisa Gestão do modelo de carreiras](#)

Movimento Pessoas à Frente

[Pesquisa de Informações Básicas Municipais \(Munic\) 2021](#)

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)

[Pesquisa Nacional de Saúde \(2019\)](#)

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)

#PLATAFORMAS DE DADOS

[Atlas do Estado Brasileiro](#)

Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada)

[Observatório de Pessoal e Painel Estatístico de Pessoal](#)

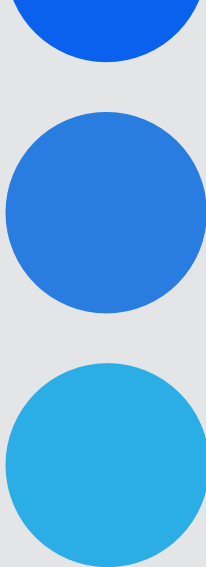
Governo Federal

[Painel República em Dados](#)

República.org

[Portal de Dados Abertos do Tribunal Superior Eleitoral](#)

Tribunal Superior Eleitoral (TSE)



**Você já conhece a Biblioteca do
Movimento Pessoas à Frente?**

Clique para acessar
movimentopessoasafrente.org.br



Movimento Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO