



Gestão de Pessoas para Lideranças Municipais

Guia de recomendações e boas práticas



Movimento
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

Sumário
Executivo

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

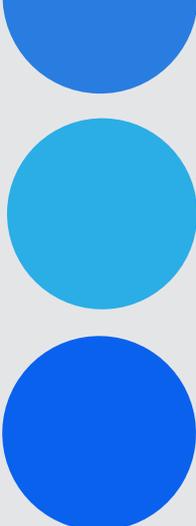
Fale com o Movimento!

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

Sobre o Guia

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.

Neste Guia,¹ destacamos a importância do debate sobre gestão de pessoas no nível municipal, por meio de temas como atração e seleção de profissionais, gestão

1. Acesse a versão completa do Guia em: Doc no site: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/06/gestao-de-pessoas-para-liderancas-municipais.pdf>

de carreiras, desempenho e desenvolvimento. E mais: queremos demonstrar a importância de uma burocracia representativa, da inovação com segurança jurídica, da transparência e da participação social.

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, responsáveis por transformar diretrizes políticas, ideias e projetos em políticas públicas para atender cidadãos e cidadãs.

Hoje, são 11,35 milhões de servidores públicos no país

6,5 milhões deles (59,74%) atuam nos municípios²

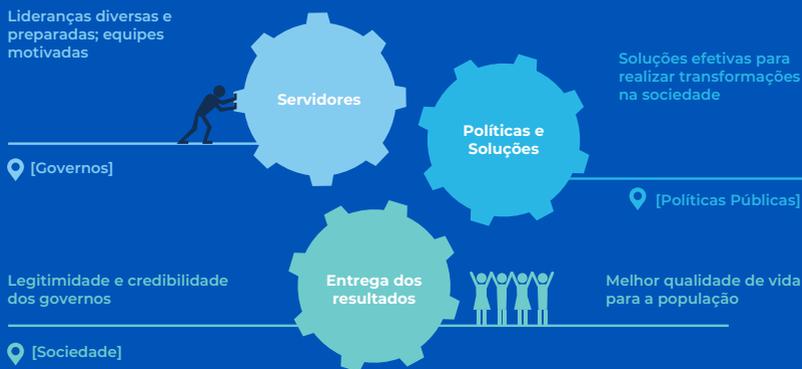
No serviço público, é preciso pensar os recursos humanos sob visão estratégica

Essa ação deve partir de dirigentes políticos, e sobretudo dos prefeitos, visto que o seu comprometimento é essencial para o sucesso das boas práticas sugeridas. Um primeiro grande passo é a indicação de lideranças empenhadas, com perfil adequado e alinhadas com a promoção de uma melhor gestão de pessoas, que traz, por consequência, melhores políticas públicas a seus cidadãos.

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.

2. Fonte: *Atlas do Estado Brasileiro*, disponível no Painel República em Dados.

Um Estado melhor tem Pessoas à Frente



Evidências de diferentes pesquisas³ apontam que um corpo de servidores municipais mais qualificado e em número suficiente⁴ 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.*⁵

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

4. 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.

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

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 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.

Por isso, **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, Comunitas⁶, VAMOS⁷, entre outras, que reconhecem, premiam e documentam casos de sucesso na gestão pública local Brasil afora.

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 pessoas⁸, 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.

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

7. *Prêmio Espírito Público.*

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

Principais temas e diretrizes deste guia



1

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,⁹ 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.

.....

9. 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:

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. ¹⁰

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.



10. Retirado de "[Conhecendo as Lideranças Públicas](#)", do Movimento Pessoas à Frente.

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](#)

2

Equidade étnico-racial e de gênero

O Brasil está muito longe nos entes subnacionais, assim como na administração pública federal, de uma distribuição representativa em termos de cor e raça. Sabemos que essas desigualdades não são fruto do acaso, mas o resultado da reprodução de um padrão excludente, com raízes profundas na história brasileira, e que se materializa hoje nas iniquidades em termos da distribuição dos cargos, hierarquias e salários, em toda a federação.

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.

Uma burocracia mais representativa significa a produção de políticas públicas mais benéficas aos cidadãos, sobretudo quando a representatividade atinge o nível de gestão e liderança sobre as medidas tomadas pelos governos.

A opinião pública é convergente com esse argumento: **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.¹¹



11. Pesquisa Datafolha [Opinião dos brasileiros sobre funcionalismo público e lideranças](#) (2023).

Recomendações

Promoção da equidade étnico-racial e de gênero no serviço público brasileiro¹²

→ 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.

12. 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](#)

3

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.**

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

- 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.

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](#)

4

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.

Recomendações

Contratação de servidores temporários³¹⁴

→ 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 simplificado¹⁵

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.

13. 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.

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

15. 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: Contratação 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](#)

5

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.

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.¹⁶



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

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](#)

6

Transparência de dados de **gestão de pessoas**

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.

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](#)

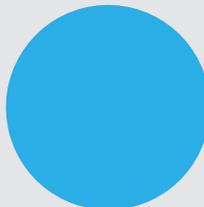
Governo Federal

[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