

# UM MELHOR ESTADO TEM PESSOAS À FRENTE

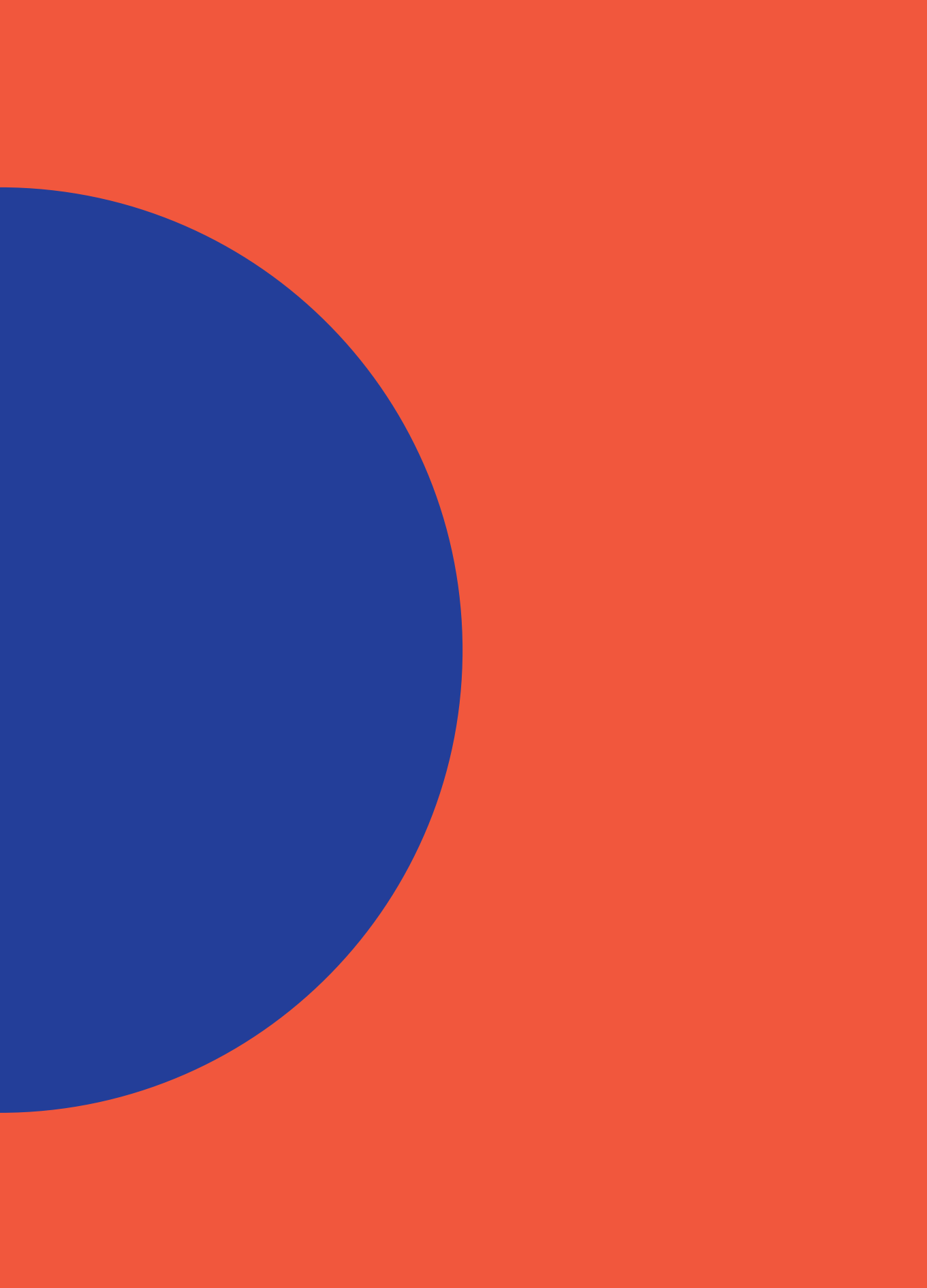
10 PROPOSTAS PARA  
UMA GESTÃO DE PESSOAS  
ESTRATÉGICA E EFETIVA  
NO SETOR PÚBLICO



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

2025



# UM MELHOR ESTADO TEM PESSOAS À FRENTE

10 PROPOSTAS PARA  
UMA GESTÃO DE PESSOAS  
ESTRATÉGICA E EFETIVA  
NO SETOR PÚBLICO



Movimento  
Pessoas à Frente  
JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

2025



**Movimento  
Pessoas à Frente**

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

Diretoria-executiva

**JESSIKA MOREIRA**

Advocacy e Mobilização

**IANNA BRANDÃO**

**LUCAS PORTO**

Comunicação

**PAULA DETONI**

**MARINA CIPOLLA**

**NETALLY PESSOA**

Conhecimento

**EDUARDO ARAUJO COUTO**

**THALLES VICHATO BREDÁ**

Desenvolvimento Institucional

**RENATA OLIVEIRA**

Assessoria

Governamental

e Política

**ISRAEL BATISTA**

Assessoria de imprensa

**ANALÍTICA COMUNICAÇÃO**

## RELATÓRIO DE PESQUISA

Revisão técnica

**CIBELE FRANZESE**

**FELIPE DRUMOND**

**FERNANDO DE SOUZA COELHO**

**LUANA DRATOVSKY**

**MYRELLE JACOB**

**JOÃO PAULO MOTA**

**VERA MONTEIRO**

Preparação e revisão textual

**FLÁVIA MARQUES**

Direção de arte

**CAROLINA LUSSEK**

Projeto gráfico e diagramação

**ALBERTO LINS**

## FALE COM O MOVIMENTO

Email

**CONTATO@MOVIMENTOPESSOASAFRENTE.ORG.BR**

Site

**MOVIMENTOPESSOASAFRENTE.ORG.BR**

# Convite à leitura

A publicação **Um melhor Estado tem pessoas à frente: 10 propostas para uma Gestão de pessoas estratégica e efetiva** no setor público celebra cinco anos de atuação do Movimento Pessoas à Frente, marcando um ciclo de contribuição para viabilizar políticas públicas capazes de aprimorar a gestão de pessoas no setor público brasileiro. Desde o surgimento, em 2020, o Movimento Pessoas à Frente trabalha ancorado em valores e princípios que impulsionam o reconhecimento e a valorização dos servidores públicos, bem como a qualidade do serviço público e o fortalecimento do Estado e da democracia.

Plural e suprapartidário, o Movimento reúne especialistas, parlamentares, gestores públicos, sindicatos e organizações do terceiro setor, comprometidos com a construção de uma gestão pública mais efetiva e representativa.

Juntos, acreditamos que lideranças públicas e equipes bem preparadas, engajadas e diversas são, sim, a garantia de melhores políticas e serviços públicos à sociedade brasileira.

Neste documento, a agenda de atuação do Movimento Pessoas à Frente está presente, contemplando um conjunto de propostas e diretrizes para uma gestão de pessoas estratégica e efetiva, sempre fundamentadas em dados e evidências, resultado de um esforço coletivo de especialistas e lideranças para o diálogo qualificado, integrando a análise de boas práticas nacionais e internacionais.

Políticas de gestão de pessoas no governo federal, nos estados e nos municípios são fundamentais para a transformação profunda que a gestão pública brasileira precisa. São elas que podem ampliar a confiança da população nas instituições públicas e fortalecer a democracia por meio de um Estado mais justo e efetivo para todas as pessoas.

Boa leitura!



**JESSIKA MOREIRA**

Diretora-executiva do  
Movimento Pessoas à Frente

1 Atrair e selecionar lideranças bem preparadas para as transformações que o País precisa

• 10 •

2 Atrair pessoas mais vocacionadas para o serviço público

• 18 •

4 Regular e garantir direitos aos contratados temporários

• 34 •

3 Reconhecer e incentivar entregas de qualidade para a população

• 26 •

5 Combater privilégios e desigualdades no serviço público

• 44 •

6 Garantir segurança jurídica para incentivar a inovação no ambiente público

• 54 •

8 Qualificar a gestão pública por meio de uma burocracia representativa com mais pessoas negras em cargos de liderança

• 72 •

7 Modernizar as carreiras do serviço público brasileiro

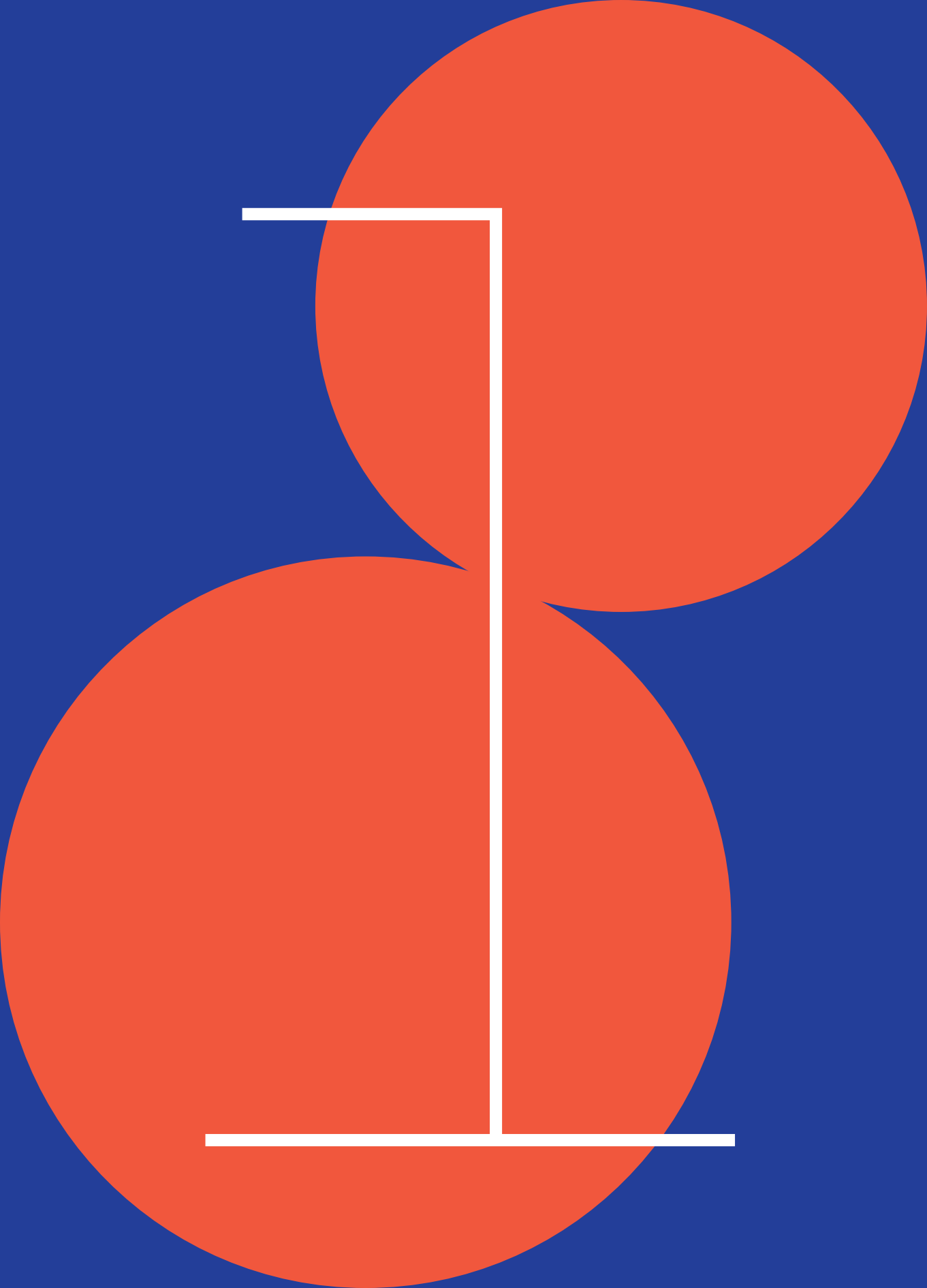
• 62 •

9 Ampliar o acesso, a ascensão e a permanência de mulheres em cargos de liderança, funções e carreiras públicas

• 80 •

10 Desenvolver a gestão de pessoas com base em dados e evidências

• 96 •



Atrair e  
selecionar  
lideranças bem  
preparadas  
para as  
transformações  
que o País precisa

# Por uma Política Nacional de Gestão de Lideranças em Governos

## POR QUE É IMPORTANTE?

---

**Um Estado mais efetivo começa** com lideranças diversas, engajadas e bem preparadas para entregar as melhores soluções e os melhores serviços à população. Essas lideranças são pessoas que materializam as diretrizes governamentais em programas e políticas públicas. Também são elas que conduzem inovações no setor público, gerenciam riscos e crises e, principalmente, têm a capacidade de promover resultados com suas equipes, gerenciando o desempenho dos servidores e contribuindo para a promoção de um país mais justo e menos desigual.

---

**As pessoas que ocupam postos** de liderança nos governos desempenham papéis políticos, gerenciais e técnicos. Um equilíbrio entre os três é essencial para uma boa gestão: se o conhecimento temático com base em dados e evidências é fundamental para a criação e a implementação de políticas eficazes, as habilidades gerenciais e políticas garantem que as ações governamentais sejam executadas no ambiente institucional, bem como que as equipes e diferentes redes sejam bem conduzidas e articuladas para os melhores resultados.

---

**O Movimento Pessoas à Frente** defende e propõe uma Política Nacional de Gestão de Lideranças em Governos<sup>1</sup> com diretrizes que visam garantir líderes de impacto nas três esferas da Federação a partir de quatro pilares: processos de atração e seleção baseados em competências; uma gestão de desempenho e desenvolvimento integrada; uma estrutura de governança sistêmica capaz de dar condições de gestão a essa liderança, com suporte, autonomia e, ao mesmo tempo responsabilização; e a promoção das diversidades de gênero e étnico-racial, sendo esta última transversal às três primeiras.

---

## O QUE AS EVIDÊNCIAS INDICAM?

Pesquisas de diversos países compiladas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)<sup>2</sup> indicam que a qualidade da liderança no setor público impacta a performance organizacional, a eficiência e a produtividade da gestão. Além disso, podem reduzir riscos de corrupção e aumentar a confiança no setor público.

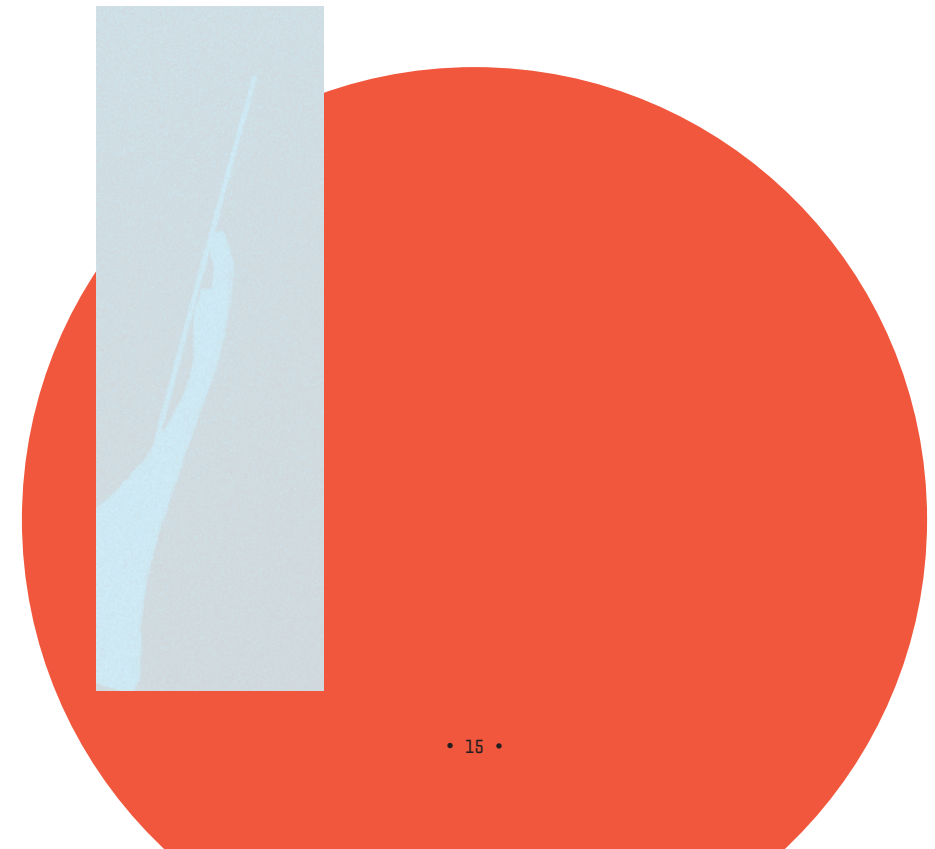
Evidências de um conjunto de pesquisas nos municípios brasileiros também apontam que um corpo de servidores, incluindo aqueles em cargos de liderança — mais qualificados e em número suficiente —, gera melhores resultados fiscais, administrativos e orçamentários, além de diminuição de irregularidades na gestão dos recursos e efeitos positivos em diversas políticas públicas.<sup>3</sup>

A OCDE, assim como o Movimento Pessoas à Frente, sugere para o Brasil a construção de um Sistema de Alta Direção Pública (SADP), um conjunto de políticas específicas para lideranças, como já acontece em diversos outros países. Em 2012, estimava-se que 75% dos membros da organização já contavam com sistemas de seleção por competências e outras iniciativas para altas posições na estrutura burocrática. Apesar de não ter um SADP, o Brasil vem desenvolvendo algumas iniciativas do tipo, ficando em 30º entre os 38 países analisados<sup>4</sup> em 2019, no ranking de políticas para lideranças.

O Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), por meio de seu Centro de Gestão e Políticas Públicas (CGPP), lançou, em agosto de 2024, o *Mapa de Gestão de Lideranças*,<sup>5</sup> com o objetivo de selecionar, nos Estados brasileiros, as práticas empreendidas para a administração de cargos de direção em secretarias de gestão, educação e saúde. Em uma pontuação com escala de 0 a 100, a média nacional ficou em 17, indicando que há muitos desafios e oportunidades de aprimoramento. O pilar mais desenvolvido é o de Diversidade (22 pontos), seguido pelos de Gestão de Desempenho (18), Pré-Seleção (17) e Gestão do Desenvolvimento (15).

Por fim, a pesquisa Datafolha encomendada pelo Movimento Pessoas à Frente em 2025<sup>6</sup> indicou que 82% dos brasileiros concordam que pessoas bem preparadas em cargos importantes de governo podem melhorar a vida da população, independentemente da simpatia pelas ações do governo, enquanto 84% acreditam que as lideranças em governos são os principais responsáveis pela qualidade dos serviços públicos.

O apoio popular a uma Política Nacional de Gestão de Lideranças em Governos é evidente: na mesma pesquisa, 89% afirmaram que confiarão mais no Estado se houvesse processos de pré-seleção de lideranças baseados em habilidades e competências além da indicação política; ao passo que 92% acreditam que as lideranças devem ser avaliadas com base no desempenho de suas equipes; enquanto 94% concordam que as lideranças devem ter a oportunidade de desenvolverem melhor suas habilidades para liderar as equipes.



## PROPOSTAS E DIRETRIZES

É importante que os servidores em cargos de liderança sejam escolhidos equilibrando confiança, competências gerenciais e habilidades técnicas, todas fundamentais para o exercício de suas funções, assim como a promoção de uma burocracia representativa e processos seletivos transparentes. Após a seleção, é imprescindível que haja uma estrutura de governança apropriada que ofereça suporte ao dirigente, permitindo que tenha estrutura e autonomia de gestão de pessoas e orçamento para que possa atingir os resultados pretendidos, dentro do escopo previamente pactuado e, de forma transparente, divulgado à população. Em resumo, as principais diretrizes para o tema, bem-representados na **Política Nacional de Gestão de Lideranças em Governos**,<sup>7</sup> são:

- 1 adotar processos de pré-seleção abertos, transparentes e estruturados para os dirigentes do governo, tendo as competências políticas, gerenciais e técnicas necessárias a cada posição como base do processo seletivo;
- 2 acolher as diversidades de gênero e étnico-racial, buscando iniciativas que promovam o acesso, a permanência e ascensão de lideranças plurais no serviço público brasileiro;
- 3 fortalecer, expandir e aprimorar experiências prévias de seleção e gestão de dirigentes governamentais;
- 4 centralizar a gestão estratégica de pessoas em um órgão que atue na atração, na seleção, no desempenho, no desenvolvimento e no apoio constante às lideranças em suas experiências e dificuldades cotidianas;

- 5 construir matrizes de competências para guiar ações de desenvolvimento de lideranças, preparando-as para que atuem com foco em resultados e guiando a gestão de desempenho e desenvolvimento também de suas equipes;

- 6 implementar ações de transparência sobre os dados de quem ocupa cargos de liderança, divulgando a matriz de competências desejada para o cargo e o currículo do dirigente selecionado para ocupá-lo, bem como os resultados que ele deve atingir durante o período para o qual foi recrutado;

- 7 pactuar espaços de autonomia gerencial com o dirigente selecionado, com o objetivo que ele possa ter flexibilidade para buscar o atingimento das metas pactuadas.

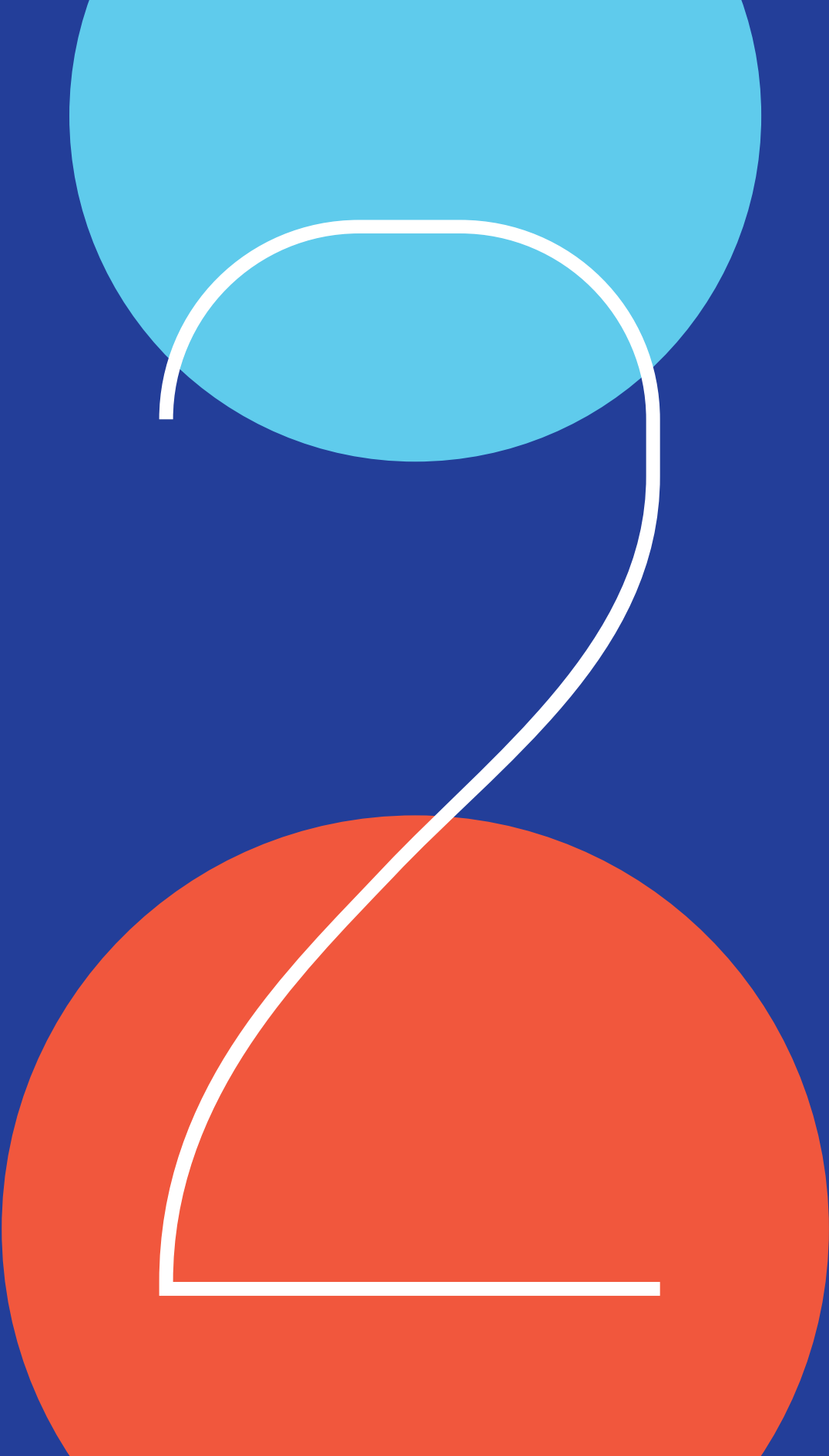
---

### Biblioteca Movimento Pessoas à Frente

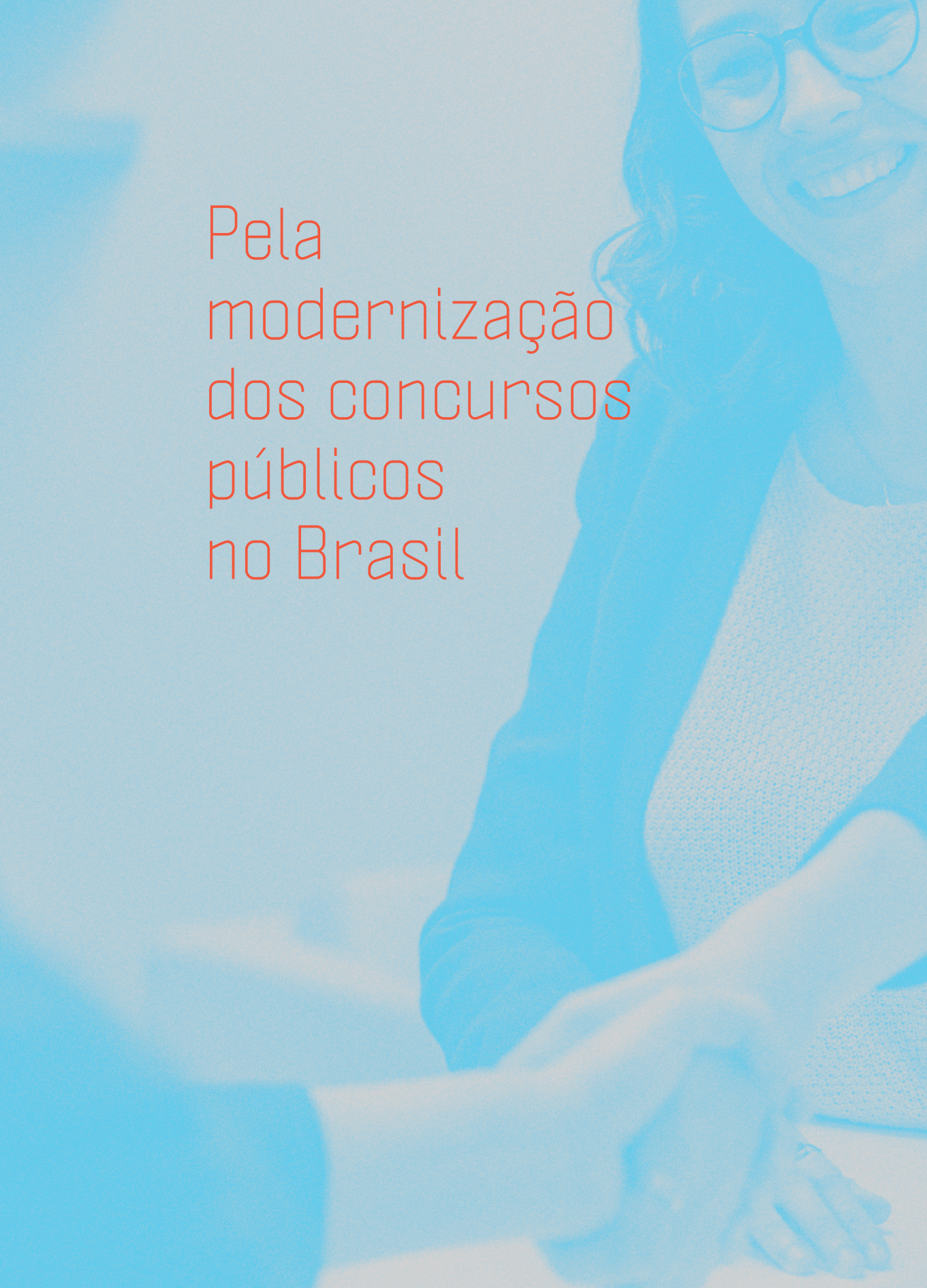
[Propostas para uma Política Nacional de Lideranças em Governos](#)

[Política Nacional de Gestão de Lideranças em Governos](#)

---

An abstract graphic on a dark blue background. It features two large, overlapping circles: a light blue one in the upper left and an orange one in the lower left. A thick white line starts from the left edge of the orange circle, curves upwards and to the right, passing between the two circles, and then curves downwards and to the right, ending near the bottom edge of the orange circle.

Atrair  
pessoas mais  
vocacionadas  
para o serviço  
público



# Pela modernização dos concursos públicos no Brasil

## POR QUE É IMPORTANTE?

---

**Políticas de recrutamento e seleção** são partes fundamentais de uma gestão de pessoas integrada no serviço público. Precedidas pelo instrumento de dimensionamentos quantitativo e qualitativo de pessoal e outros elementos de planejamento da força de trabalho, representam o primeiro passo, responsável pelo início do ciclo laboral no setor público. Nesse sentido, a Constituição Federal, no inciso II de seu art. 37, prevê a necessidade de aprovação em concurso público, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, ressalvadas as nomeações para cargos comissionados.

---

**Apesar da centralidade dos concursos** para a administração pública, foi apenas no ano passado que surgiu a primeira lei nacional de regulamentação desse instrumento. A Lei 14.965/2024, originada no Projeto de Lei (PL) 2.258/2022, foi sancionada no dia 9 de setembro de 2024, e recebida com muito entusiasmo pelo Movimento Pessoas à Frente. Após mais de 20 anos de discussões no Congresso Nacional, o resultado final foi uma lei inovadora, dada a sua abordagem em relação às formas de seleção de servidores públicos no Brasil.

---

**A lei prevê o convite à diversificação** das formas de avaliação na seleção de servidores, por exemplo, a partir de uma fase de cursos de formação, permitindo uma espécie de imersão controlada no ambiente de trabalho e a possibilidade de provas a distância após a regulamentação desse novo modelo.

---

**Gestores terão mais segurança jurídica** com o fortalecimento das comissões organizadoras, além da racionalização dos concursos à luz

do dimensionamento de pessoal e da integração de todo o processo — do planejamento à execução —, considerando também o estágio probatório. A cooperação entre órgãos e entes federativos também é prevista para possibilitar arranjos conjuntos.

---

**Os próximos passos após a aprovação da lei** serão cruciais para a sua efetiva implementação e coordenação para além da administração pública federal, permitindo que Estados e municípios, os órgãos que mais fazem concursos públicos, também inovem e selecionem profissionais mais vocacionados e com as melhores competências e habilidades para os diversos cargos.

---



## O QUE AS EVIDÊNCIAS INDICAM?

O Movimento Pessoas à Frente lançou, em agosto de 2024, a nota técnica *A hora e a vez da modernização dos concursos públicos no Brasil*,<sup>8</sup> em que Fernando Coelho, professor na Universidade de São Paulo (USP) e membro do Movimento Pessoas à Frente analisa, à luz de cerca de cem arquivos envolvendo discussão científica, debates na imprensa nacional e embates no Congresso Nacional, o então PL de Modernização dos Concursos Públicos. O resultado do estudo indica que existe um *círculo vicioso* do concurso público no País, que envolve a falta de elementos avaliativos que selecionem os candidatos mais adequados e vocacionados aos perfis das diferentes carreiras no setor público, assim como uma crescente judicialização dos certames e a falta de segurança jurídica ao gestor para inovar nas provas, o que nos traz ao início do círculo novamente — a implementação de concursos que não selecionam os melhores candidatos.

Dentre os estudos analisados, há dados de mais de 232 mil candidatos mostrando que renda familiar, tipo de educação e ser originário de região metropolitana são fatores que favorecem a aprovação nos concursos, o que aponta uma tendência de elitização do serviço público. Outro conjunto de dados mostra que 58% dos trabalhadores administrativos são escolhidos apenas com base em provas teóricas de múltipla escolha, sem exigências de experiência nem avaliações discursivas ou práticas. Por fim, há evidências de que provas escritas de conhecimentos científicos/técnicos têm mais potencial de selecionar candidatos com mais chance de desempenhar as atividades laborais com sucesso. Em casos de provas mais direcionadas para o cargo em disputa, a qualidade do trabalho do selecionado é maior do que em provas de conhecimentos gerais.

## PROPOSTAS E DIRETRIZES

Aprovada a Lei 14.965/2024, é fundamental estabelecer uma agenda de implementação das inovações autorizadas e com segurança jurídica garantida aos gestores não apenas da administração pública federal, mas também dos estados e municípios, com o fim de diversificar as formas de avaliação e atrair profissionais qualificados para a gestão pública. Dentre os passos para fazê-lo, destacamos:

- 1 apresentar a nova lei aos gestores públicos e convidá-los a modernizar os concursos públicos de seus órgãos e entidades, por meio de cartilhas e outros materiais (como vídeos e podcasts) em linguagem simples, explicitando as possibilidades de aplicação e, sobretudo, os conceitos trazidos pela normativa, como no caso dos elementos avaliativos: conhecimentos técnicos, habilidades práticas e competências inter-relacionais;
- 2 evidenciar as boas práticas, a partir da construção de um banco de inovações e casos de sucesso, para referenciar de forma concreta o uso com sucesso de diferentes instrumentos avaliativos, condições acertadas de planejamento e controle gerencial dos certames. O Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) já se mostra como um primeiro bom exemplo de aplicação de algumas diretrizes da nova lei;
- 3 alinhar as normas infralegais, com destaque para a revisão do Decreto 9.739/2019, que estabelece diretrizes sobre concursos públicos na administração pública federal em seu capítulo IV, e eventualmente outras similares em Estados e municípios, para que seja adequada a instrução dos novos concursos públicos;

- 4 fomentar a inovação responsável com base na experimentação, identificando órgãos e entidades que estejam verdadeiramente interessados na modernização dos concursos. A ideia é promover as primeiras aplicações da nova lei com o apoio do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), tanto em nível federal como em Estados e municípios — de forma articulada, inclusive, com órgãos de controle, como Tribunais de Contas e Ministérios Públicos. Mesmo quando os certames são realizados por empresas especializadas, a boa aplicação da lei precisa ser assegurada em todas as etapas;
- 5 estruturar programas de capacitação sobre estratégias e técnicas para a modernização dos concursos e demais fases do sistema de ingresso no serviço público, como o estágio probatório, com o apoio, por exemplo, da Escola Nacional de Administração Pública (Enap);
- 6 construir os pontos pendentes de regulamentação, como a possibilidade de provas online, e monitorar pontos de atenção — por exemplo, a aplicação dos cursos de formação e outras modalidades de avaliação, como entrevistas, para modelagens congruentes da modernização, retroalimentando as demais diretrizes.

---

### Biblioteca Movimento Pessoas à Frente

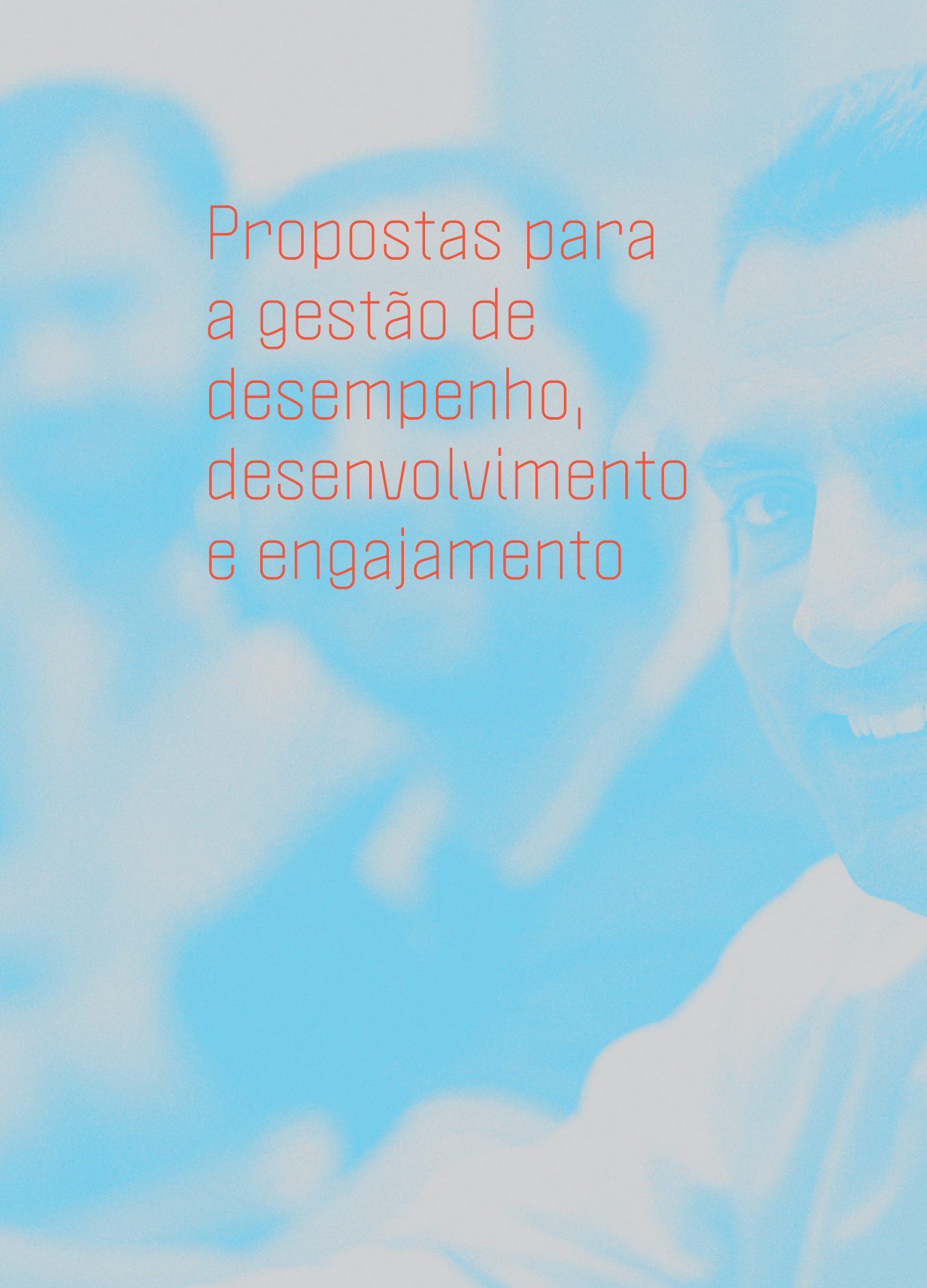
Nota técnica – [A hora e a vez da modernização dos concursos públicos no Brasil](#)

One Page – [A hora e a vez da modernização dos concurso públicos no Brasil](#)

---



Reconhecer  
e incentivar  
entregas  
de qualidade  
para a  
população



# Propostas para a gestão de desempenho, desenvolvimento e engajamento

## POR QUE É IMPORTANTE?

---

**O estabelecimento de objetivos e a pactuação de entregas** para a sociedade, além da definição de instrumentos que permitam acompanhar o desempenho de líderes e equipes, são tão importantes quanto atrair e selecionar pessoas bem preparadas para os cargos de liderança.

---

**A gestão do desempenho** tem uma relação complementar com a gestão do desenvolvimento da equipe: a análise dos resultados entregues à luz das metas da organização permite um diagnóstico estratégico a fim de nortear as iniciativas de formar e preparar as equipes para enfrentar os principais desafios do País, fornecendo os meios e as condições necessárias para que cumpram o seu papel.

---

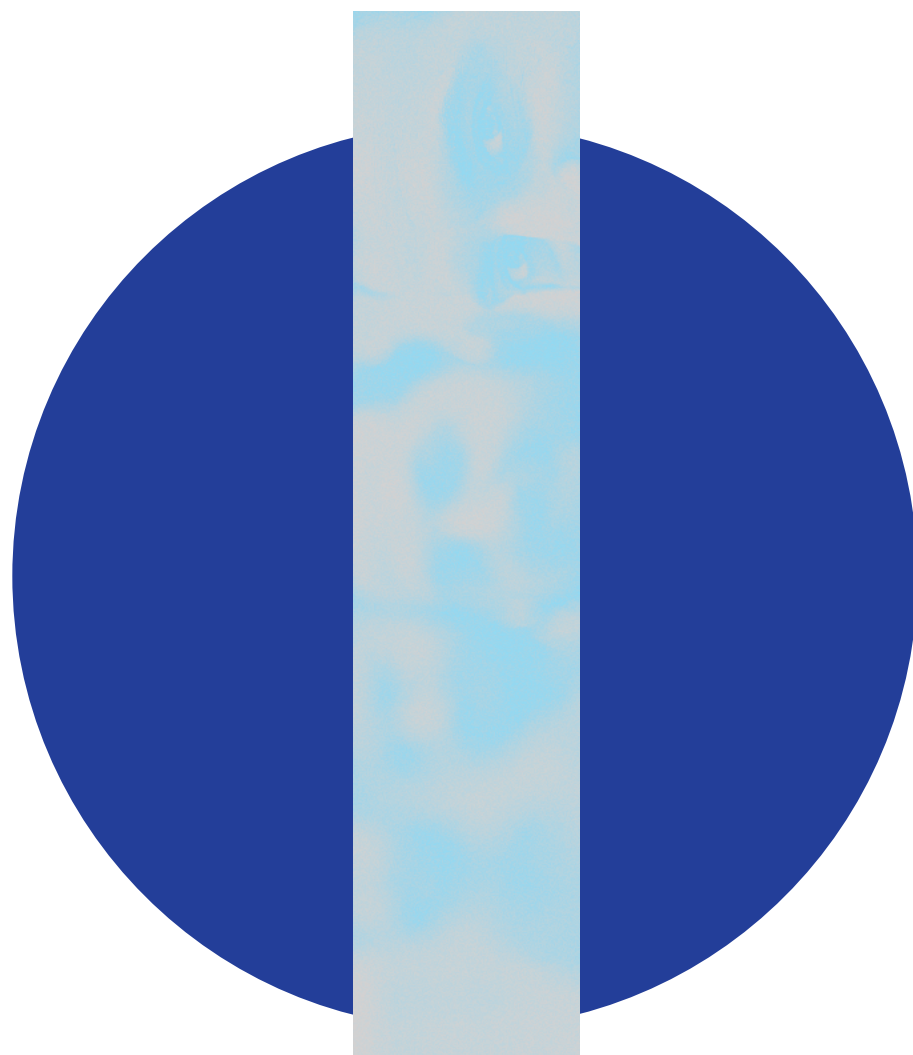
**Portanto, gerir desempenho e desenvolvimento** em conjunto significa dar as condições e os incentivos ideais para alcançar os melhores resultados na gestão pública, garantindo serviços e políticas públicas de excelência. A base da tomada de decisões em dados e evidências gerados pelo próprio programa e a centralidade nas pessoas, o ativo mais importante da gestão pública, são os dois principais pilares para o estabelecimento de um programa que contemple esse panorama.

---

**Quanto a este último aspecto, é importante** ressaltar a conexão do desempenho e do desenvolvimento ao engajamento das equipes: em um cenário contemporâneo do mundo do trabalho no qual as tecnologias trazem dilemas em relação ao “controle” sobre o trabalho e o adoecimento físico e mental de trabalhadores —

públicos e privados —, é preciso ressignificar a produtividade e a eficiência, centralizando os resultados sem perder de vista o capital humano que o produz e entrega valor público às demandas da população.

---



## O QUE AS EVIDÊNCIAS INDICAM?

A pesquisa Datafolha realizada a pedido do Movimento Pessoas à Frente em 2023<sup>9</sup> indica que 92% dos brasileiros acreditam que os funcionários públicos precisam de apoio, principalmente de suas lideranças e chefes, para se desenvolverem como profissionais e realizarem melhor seu trabalho. Na pesquisa de opinião pública, mais uma vez realizada pelo Datafolha, de 2025,<sup>10</sup> 94% concordaram que os servidores deveriam ter o seu desempenho avaliado constantemente e serem responsabilizados e recompensados de acordo. Além disso, 92% dizem que os servidores poderiam oferecer mais para a população se o governo desse mais condições para tal.

Mais de 209 mil pessoas se afastaram do emprego em 2022, no Brasil, em decorrência de situações como depressão e ansiedade. Apesar da falta de dados mais consistentes sobre a administração pública, nos últimos sete anos, 15 mil servidores federais foram afastados por transtornos mentais.<sup>11</sup> O quadro da normalização de estresse, ansiedade, assédio, sensação de insegurança, não reconhecimento e outras questões de saúde mental relacionadas com a transformação do trabalho no mundo todo não é exclusivo da gestão pública. Contudo, é importante 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 à disposição um ambiente de trabalho propício para a sua execução.

Por fim, desempenho, desenvolvimento e engajamento, juntos, além de se consolidarem como elemento fundamental do conjunto de políticas de gestão de pessoas, podem se somar a instrumentos inovadores, como o modelo matemático de Dimensionamento de Força de Trabalho (DFT), desenvolvido pela Universidade de Brasília (UnB).<sup>12</sup>

## PROPOSTAS E DIRETRIZES

O principal entrave da administração desses três elementos fundamentais para a gestão de pessoas é valorizar as competências de cada servidor, ao passo em que se criam estímulos e condições para um melhor desempenho, considerando os objetivos a serem alcançados pela administração pública em geral e por cada organização, com foco no cidadão que exercerá seus direitos mediante políticas públicas de qualidade. Importante dizer também, assim como nos demais temas, que é essencial pensar para além da administração pública federal, contemplando Estados e municípios. Um bom modelo que una desempenho, desenvolvimento e engajamento incluem:

1 fortalecer lideranças e equipes por meio do desenvolvimento de competências relevantes no funcionalismo público, a partir dos valores democráticos, incentivando o trabalho colaborativo e considerando as especificidades de cada uma das carreiras, das funções, dos cargos e dos órgãos públicos;

2 identificar, reconhecer e valorizar líderes, equipes e indivíduos que gerem valor, com o uso de reconhecimentos não monetários que promovam o aumento do engajamento. São boas medidas para tal a redução de barreiras e o encorajamento da inovação responsável, a premiação de boas práticas, a promoção de rotinas de *feedback* e o aumento da autonomia e do espaço dos servidores no processo de tomada de decisão;

3 criar um modelo justo e dinâmico de gestão do desempenho baseado em resultados, evidências e dados da própria administração pública e da literatura

especializada, critérios objetivos e transparência, além de avaliações periódicas e construção de relações de confiança entre as partes envolvidas, proporcionando a constante evolução do próprio modelo;

4 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 perspectivas sistêmicas para gerar informações e dados estruturados e relevantes;

5 integrar desempenho e desenvolvimento por meio de instrumentos de pactuação que alinhem as necessidades do Estado e as expectativas da sociedade com o desenvolvimento do gestor, tendo sempre como diretriz a estratégia organizacional. Nesse sentido, investir no desenvolvimento permanente das competências dos ocupantes de posições de liderança é essencial para retroalimentar o modelo.

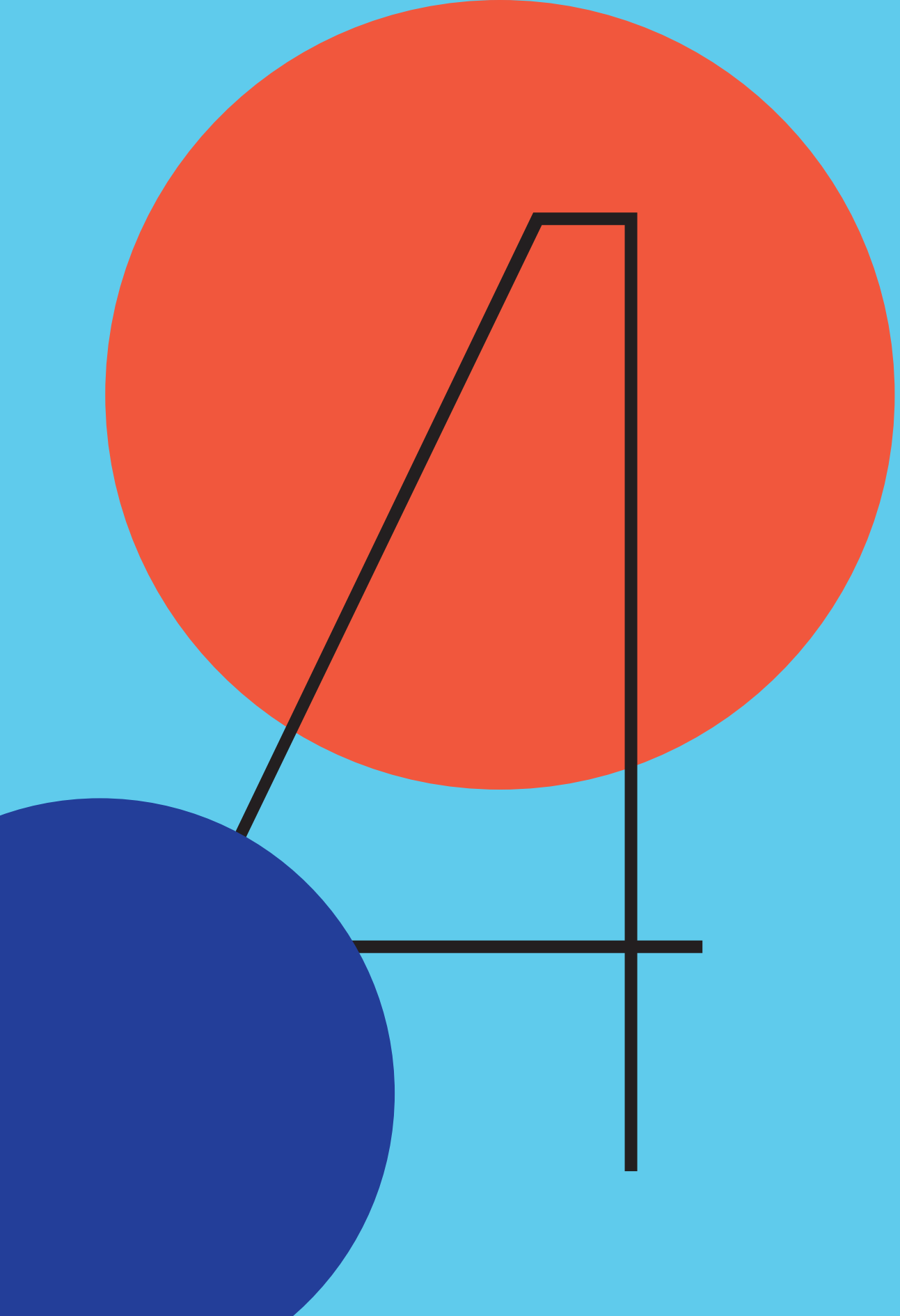
---

### Biblioteca Movimento Pessoas à Frente

Guia – [Implementação da gestão de desempenho e desenvolvimento](#)

Guia – [Prático para engajamento de equipes](#)

---



Regulamentar  
e garantir  
direitos aos  
contratados  
temporários

# Por uma Lei Nacional de Contratação por Tempo Determinado

## POR QUE É IMPORTANTE?

---

**A administração pública pode contratar** agentes públicos por prazo preestabelecido para atender a necessidades temporárias de excepcional interesse público. Esta modalidade, que tem previsão constitucional (art. 37, IX), vem sendo amplamente utilizada, como nos casos que envolvem assistência a situações de calamidade pública e admissão de professores temporários. Na esfera federal, o seu regramento consta da Lei 8.745/1993. A grande maioria dos entes públicos, porém, não tem norma sobre o assunto, recorrendo à improvisação.

---

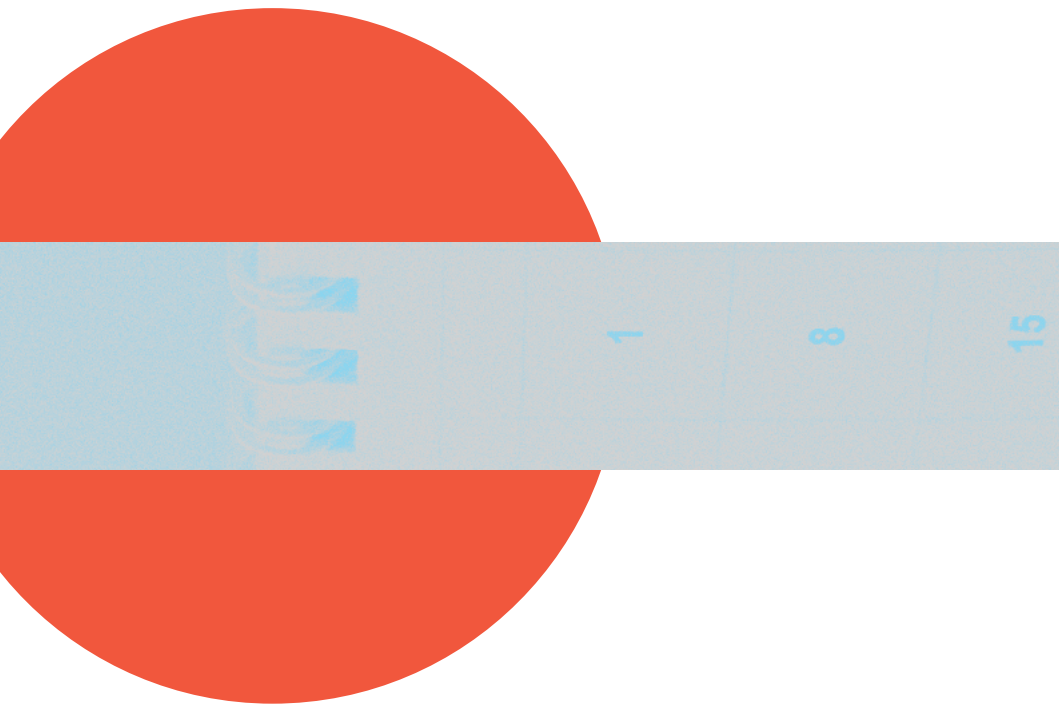
**Não existe um modelo geral** de âmbito nacional, tal como acontece no caso das contratações públicas em geral, cuja Lei 14.133/2021 é norma geral aplicável a todos os entes. A ausência de um regime básico, nas contratações de agentes por tempo determinado no setor público, dificulta o trabalho dos próprios gestores na hora de fazer o uso mais efetivo desse tipo de contratação no serviço público. Ainda que alguns estados e municípios contem com leis próprias sobre o tema, muitas são insuficientes e têm baixa qualidade técnica, gerando problemas de governança e criando vínculos precários entre o contratado e o setor público.

---

**Em consequência, tem havido crescente judicialização** por parte dos agentes que buscam o reconhecimento de direitos mínimos. Órgãos de controle estão crescentemente questionando gestores públicos pelo uso enviesado do instrumento.

---

**Uma lei nacional sobre o tema**, que traga o regime mínimo às contratações por tempo determinado no setor público, é o caminho para



trazer previsibilidade e melhor uso do instrumento por parte dos gestores públicos. A ausência de regras claras e uniformes tem impacto direto sobre a qualidade do serviço público e a integridade do Estado. Essa lei, ao mesmo tempo que deve preservar a competência dos entes subnacionais, precisa trazer um regime jurídico básico para aprimorar as contratações dessa relevante categoria de trabalhadores, que foi a que mais cresceu nos últimos 20 anos.

O **Movimento Pessoas à Frente** apresentou anteprojeto de Lei Geral de Contratação por Tempo Determinado no Setor Público,<sup>13</sup> seguindo essas diretrizes, para aprimorar a gestão de pessoas e regulamentar, nacionalmente, o uso da contratação temporária. A proposta foi construída a partir de parceria com a Sociedade Brasileira de Direito Público (SBDP), envolvendo a colaboração do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad) e da Profissão Docente, após extenso diálogo com especialistas, gestores públicos e sociedade civil.

## O QUE AS EVIDÊNCIAS INDICAM?

O *Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2024*,<sup>14</sup> do República.org, indica um crescimento exponencial dos servidores contratados por tempo determinado no Brasil: 1.760% entre 2003 e 2022. São 726.216 temporários, representando 7,2% do total de servidores. Em 2003, eram apenas 38.507. Nos municípios, a proporção de temporários em relação ao total de servidores é de 16,8%.

GRÁFICO 01

Número de temporários na administração pública brasileira

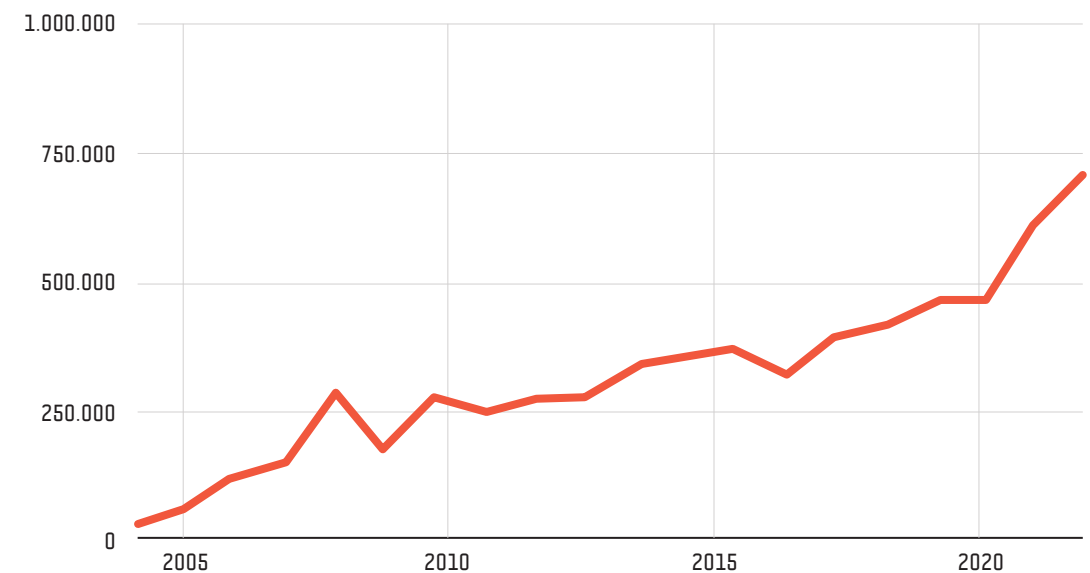
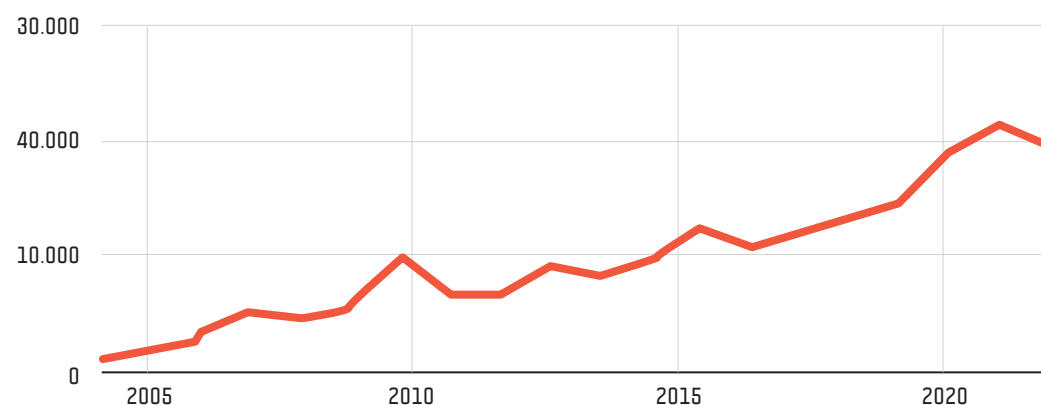


GRÁFICO 02

### Número de temporários na administração pública estadual

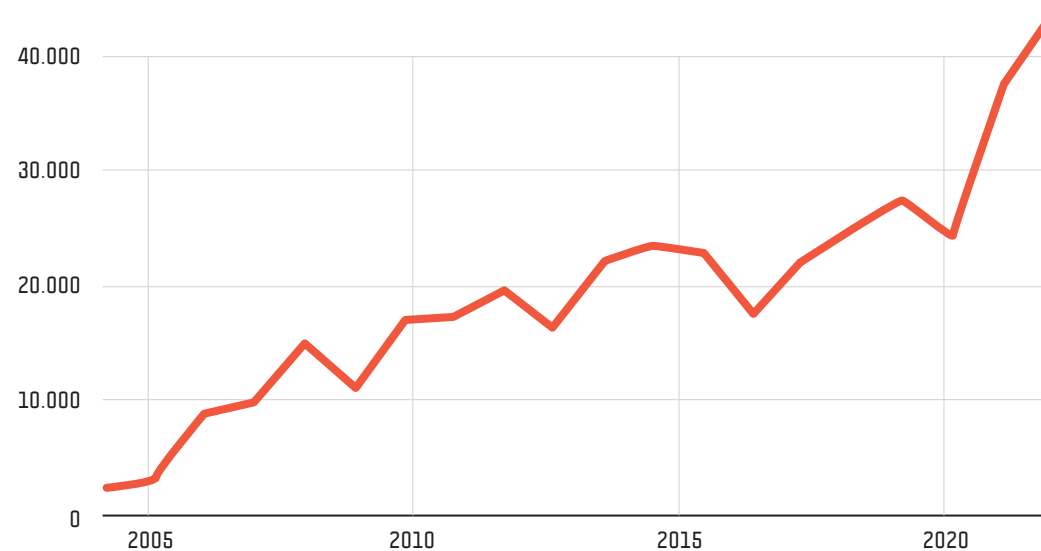


Segundo o estudo do Todos Pela Educação<sup>15</sup> que compilou os dados de contratação de professores temporários nas redes estaduais do Brasil, pela primeira vez, em 2022, o número de temporários na área superou o de efetivos, cenário que se manteve em 2023, com 51,6% de temporários e 46,5% de efetivos.

As evidências do aumento da judicialização sobre os direitos trabalhistas dos contratados temporariamente e suas consequências são observáveis em pesquisa<sup>16</sup> realizada, em 2021, pela SBDP apoiada pelo Movimento Pessoas à Frente, com foco na jurisprudência de diversos tribunais. Dentre 267 acórdãos analisados, 72 diziam respeito ao FGTS e 44 se relacionavam a verbas rescisórias trabalhistas. Ainda, 18 tratavam do direito à licença à gestante de 180 dias. Vale destacar que 50 acórdãos diziam respeito à nomeação de concursados diante da contratação de temporários para preenchimento de cargo efetivo.

GRÁFICO 03

### Número de temporários na administração pública municipal



## PROPOSTAS E DIRETRIZES

As contratações por tempo determinado se mostram um instrumento apto a conferir vantagens operacionais e administrativas à gestão pública em casos de necessidades pontuais de interesse público — e seu amplo uso já é uma realidade no Brasil. Contudo, é preciso superar seus problemas de governança para acabar com que não se transformem em um vetor de desorganização administrativa e precarização dos vínculos.

Assim, uma lei nacional — o Movimento Pessoas à Frente<sup>17</sup> apresentou anteprojeto nesse sentido — aparece como solução para trazer segurança jurídica às gestões, regulamentar a aplicação das contratações temporárias e reduzir as desigualdades dentro do setor público, de modo a:

1 estabelecer quando a contratação por tempo determinado pode ser utilizada, fixando que esta serve para atender a situações de emergência e também quando a contratação permanente não se justifica, tendo em vista circunstância atuais e futuras da atividade (como transitoriedade, rotatividade e mudança demográfica);

2 prever um conjunto mínimo de regras e direitos para reconhecer aos agentes contratados por tempo determinado, como décimo terceiro salário, férias e adicional de férias; repouso semanal remunerado; estabilidade à gestante; licença-maternidade e licença-paternidade; aviso-prévio (no caso de extinção antecipada do contrato); e adesão ao Regime Geral da Previdência Social (RGPS);

3 estimular a realização de processo seletivo simplificado, com previsão de regras mínimas;

4 promover a transparência no uso das contratações temporárias, com a previsão de deveres de acompanhamento, avaliação, medição e divulgação de resultados pela administração pública;

5 moralização do uso das contratações temporárias, com previsão de regras que coíbam o patrimonialismo, o clientelismo, o nepotismo e outros usos inadequados do instrumento.

---

### Biblioteca Movimento Pessoas à Frente

[Diretrizes para uma Proposta de Lei Nacional sobre Contratações por Tempo Determinado](#)

[Proposta de Lei Geral de Contratação por Tempo Determinado no Setor Público](#)

---



Combater  
privilégios  
e desigualdades  
no serviço  
público

# Pelo fim dos supersalários

## POR QUE É IMPORTANTE?

---

**A Constituição Federal estabelece um limite** de remuneração para os servidores públicos, equivalente, no caso da administração pública federal, aos rendimentos dos ministros do Supremo Tribunal Federal (STF), que, hoje, recebem R\$ 46.366,19. Nos estados e municípios, o mesmo inciso XI do art. 37 indica que os salários do funcionalismo não podem ultrapassar os subsídios dos chefes do Executivo e do Legislativo de cada ente para seus servidores — e no Judiciário estadual, o salário dos desembargadores do Tribunal de Justiça.

---

**Apesar dessa regulamentação**, 0,06%<sup>18</sup> do total de servidores públicos, concentrados nas carreiras da magistratura e membros do Ministério Público, vem conseguindo superar o *teto constitucional* por meio dos popularmente chamados *penduricalhos*: verbas como adicionais, auxílios, gratificações e outras vantagens, incorretamente classificados como de natureza indenizatória — justamente pelo fato de que o *teto* e também o Imposto de Renda (IR) não incidirem sobre esse tipo de benefício, dado que teriam, em tese, o objetivo de compensar o servidor no caso de despesas realizadas para o cumprimento de seus afazeres funcionais.

---

**Além do problema de ultrapassar** o que a Constituição determina e das desigualdades salariais e de tratamento entre servidores, muitas indenizações e gratificações não estão ligadas ao resultado do trabalho dos servidores, tratando-se de “privilégios” de algumas carreiras.

---

O PL 2.721/2021, aprovado pela Câmara dos Deputados, descaracteriza a proposta original do Senado e, em vez de combater os supersalários, legitima a desigualdade dentro do serviço público e piora o atual cenário. Se aprovado, gerará ainda um impacto adicional estimado em, pelo menos, R\$ 3,4 bilhões em 2025 nas contas públicas, considerando apenas 4 das 32 exceções ao teto previstas<sup>19</sup> pelo PL. Além disso, das 32 exceções ao teto constitucional, 14 estão classificadas incorretamente como indenizatórias.

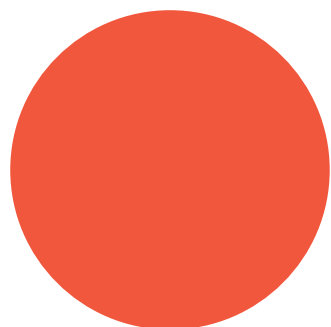
O Movimento Pessoas à Frente construiu uma proposição legislativa<sup>20</sup> composta por uma Proposta de Emenda Constitucional (PEC) e um PL para regulamentar os supersalários, vedar privilégios e resgatar a autoridade do teto constitucional, em colaboração com organizações da sociedade civil, como o Pacto Nacional pelo Combate às Desigualdades, o CLP | Centro de Liderança Pública, a plataforma Justa, o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a República.org, a Fundação Tide Setubal, o Livres e o Instituto Democracia e Sustentabilidade (IDS). É importante ressaltar que, segundo pesquisa Datafolha realizada a pedido do Movimento Pessoas à Frente em 2025, 83% dos brasileiros são a favor de uma regulamentação efetiva para o resgate da autoridade do teto constitucional, por meio do fim da prática de criação de benefícios que ultrapassem o limite remuneratório no serviço público.<sup>21</sup>

## O QUE AS EVIDÊNCIAS INDICAM?

A maioria da população brasileira (93%) é contra a possibilidade de que servidores recebam pagamentos na forma de auxílios acima do teto constitucional, atualmente de R\$ 46.366,19.<sup>22</sup> É o caso de 93% dos magistrados e 91,5% dos membros do Ministério Público (MP). Essas despesas extrateto custaram, pelo menos, R\$ 11,1 bilhões para os cofres públicos em 2023,<sup>23</sup> apontando um crescimento de 49,3% entre 2023 e 2024 para os magistrados.<sup>24</sup>

A título de comparação, o montante de R\$11,1 bilhões corresponde à construção de 4.582 Unidades Básicas de Saúde (UBSs),<sup>25</sup> o atendimento anual de 1,36 milhão de famílias no Programa Bolsa Família<sup>26</sup> e de 3,9 milhões de alunos do ensino médio no Programa Pé-de-meia, sendo que este último tem orçamento próximo ao valor gasto com os adicionais de R\$ 13 bilhões.<sup>27</sup>

Um em cada quatro brasileiros acredita que todos (ou a maioria) dos funcionários públicos recebem supersalários.<sup>28</sup> No entanto, essa percepção não reflete a realidade: metade dos servidores públicos recebe salários de até R\$ 3,3 mil,<sup>29</sup> apontando que a remuneração da maioria dos servidores está longe dos valores mais altos, frequentemente associados ao setor público. A mediana salarial no serviço público é de R\$ 2.550,40 nos municípios, R\$ 4.541,74 nos Estados e R\$ 10.410,41 na União, conforme o Atlas do Estado Brasileiro, do Ipea.<sup>30</sup>



## PROPOSTAS E DIRETRIZES

É fundamental a valorização dos servidores, e isso passa por uma política remuneratória que contemple salários justos, compatíveis com suas responsabilidades e com os resultados entregues à sociedade. Afinal, são esses profissionais o principal ativo para garantir serviços e políticas públicas de qualidade, contribuindo para o fortalecimento do Estado. A fim de encarar as desigualdades no funcionalismo público e construir uma solução efetiva aos supersalários, é preciso construir uma alternativa que impeça que os chamados “penduricalhos” se legitimem. Por isso, defendemos, como registrado em manifesto de coalizão de 10 organizações da sociedade civil:<sup>11</sup>

1 um PL que classifique, de maneira adequada, verbas remuneratórias, indenizatórias e outras vantagens eventualmente recebidas;

2 para as verbas indenizatórias, cujo ordenamento jurídico permite que ultrapassem o teto, é preciso que a classificação atenda a três critérios básicos:

(i) devem ter natureza reparatória, ressarcindo o servidor de despesas incorridas no exercício da função pública;

(ii) devem ter caráter eventual e transitório, não sendo incorporadas em bases mensais, com horizonte temporal limitado, e requerendo uma análise caso a caso;

(iii) devem ser expressamente criadas em lei, não podendo ser instituídas por ato administrativo.

3 aplicação correta das hipóteses de incidência de Imposto de Renda de Pessoa Física (IRPF), reduzindo a elisão fiscal e aumentando a arrecadação federal;

4 o estabelecimento de mecanismos robustos de governança e transparência, ativa e passiva, sobre a remuneração no serviço público;

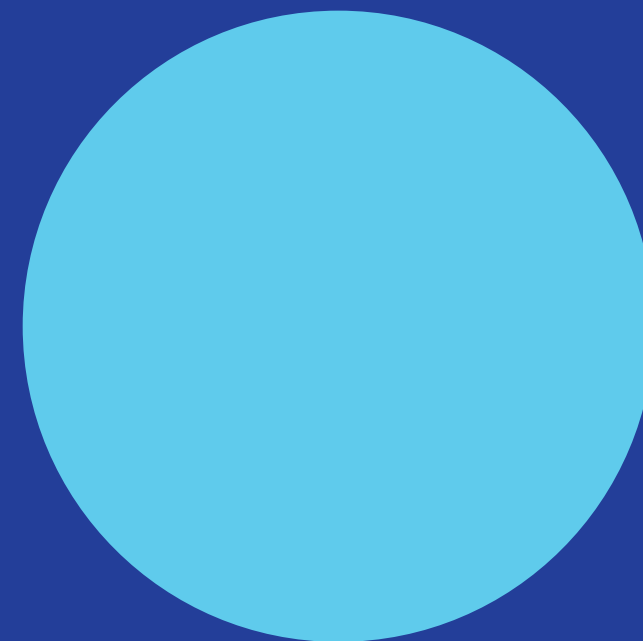
5 a necessidade de lei ordinária aprovada no Congresso Nacional para a criação e gestão de qualquer adicional ao salário, seja remuneratório, seja indenizatório;

6 a extinção das verbas indevidamente classificadas como indenizatórias e sua automática transformação em remuneratórias;

7 a vedação da vinculação remuneratória automática entre subsídios de agentes públicos, congelando o atual efeito cascata;

8 o enquadramento da autorização de pagamento de verbas remuneratórias acima do teto, sem amparo legislativo expresso, como improbidade administrativa;

9 a criação de um mecanismo de barreira, com critérios razoáveis e transparentes, para o pagamento de verbas retroativas, incluindo um limite temporal, com o objetivo de não permitir pagamentos retroativos a longos períodos.



---

## Biblioteca Movimento Pessoas à Frente

One page – [Pelo fim dos supersalários](#)

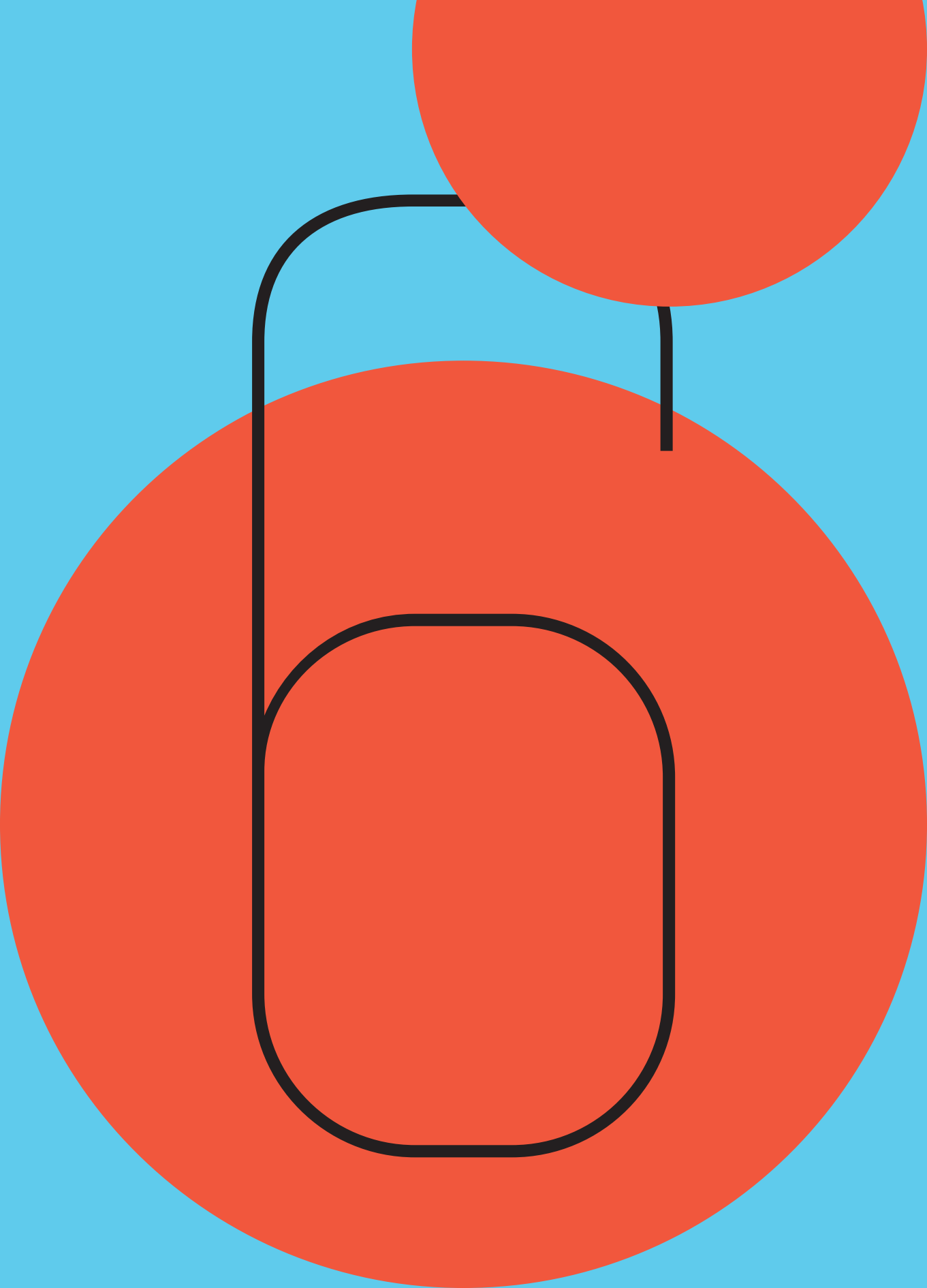
Estudo – [Além do teto: análises e contribuições para o fim dos supersalários](#)

Estudo Jurídico – [Supersalários e o teto constitucional: natureza das verbas indenizatórias e remuneratórias e o PI N. 2721/2021](#)

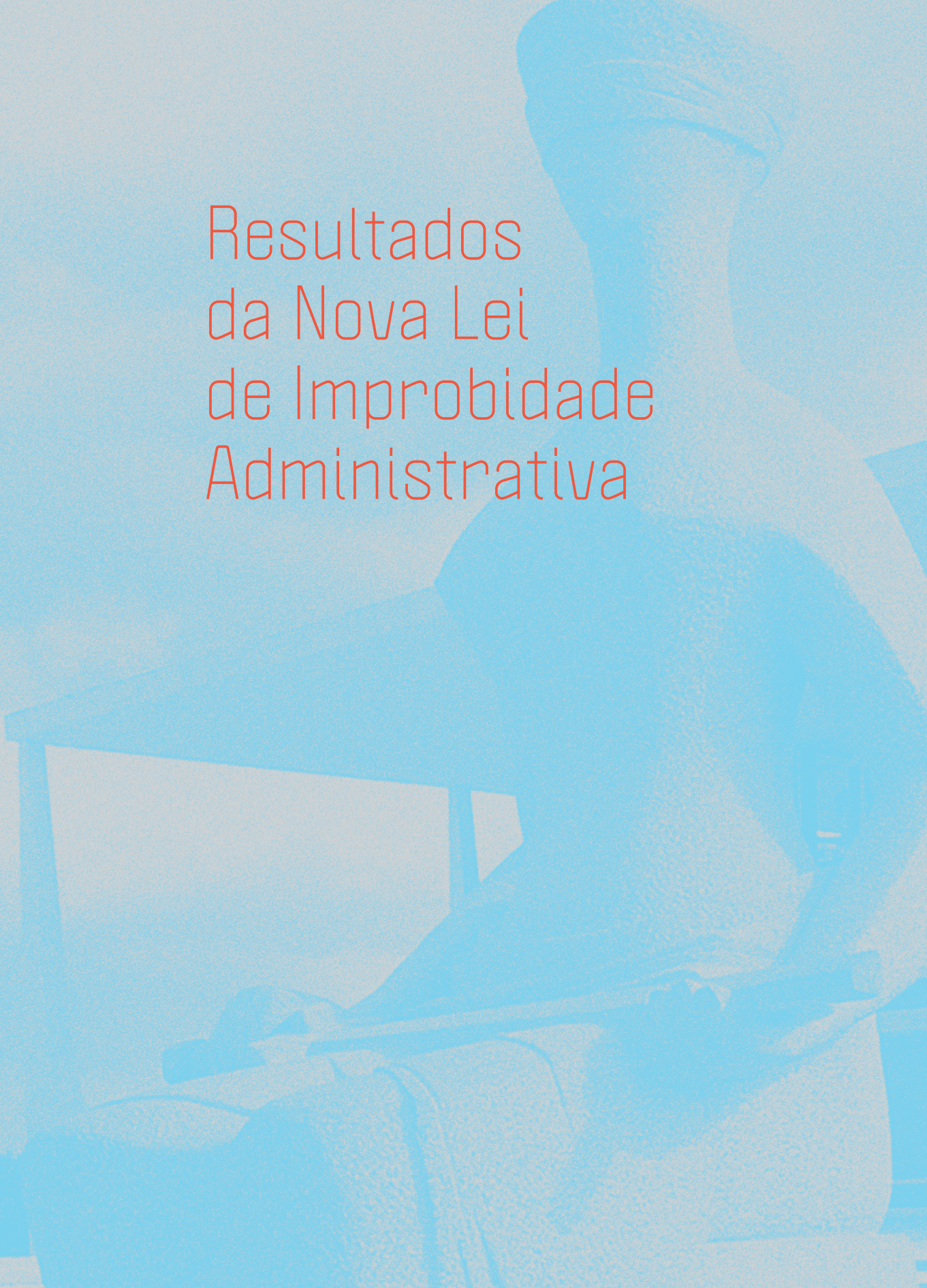
Estudo – [A corrida além do teto: supersalários, verbas indenizatórias e a necessidade de resgate da autoridade constitucional](#)

[Proposição legislativa pelo fim dos supersalários](#)

---

An abstract graphic on the left side of the slide. It features two orange circles of different sizes. A black line starts from the top of the smaller circle, curves to the left, then down, and finally forms a rounded rectangular shape within the larger circle.

Garantir  
segurança  
jurídica para  
incentivar a  
inovação no  
ambiente público



# Resultados da Nova Lei de Improbidade Administrativa

## POR QUE É IMPORTANTE?

---

**A Lei de Improbidade Administrativa** (LIA — Lei 8.429/1992) representou importante avanço no combate a atos de corrupção e enriquecimento ilícito por agentes públicos.

---

**Os excessos da LIA, porém, geravam sancionamentos** indevidos ao gestor público honesto, permitindo que muitas sanções fossem aplicadas com base em presunções, por meras desconformidades administrativas ou mesmo pelo fato de o agente não ter se comportado como os julgadores entendiam correto, diante das várias interpretações possibilitadas por elementos da lei.

---

**Diante dessa situação, o fenômeno do *apagão das canetas*** foi expandido no Brasil: gestores tinham medo de tomar importantes decisões pelo receio de responsabilização descabida e pelo risco de abalo ou destruição de reputações, com consequências para a condução de políticas públicas e para a própria efetividade da gestão pública.

---

**Em 2021, uma nova LIA (Lei 14.230) foi sancionada**, com o objetivo de corrigir a insensibilidade e a inadequação da norma de 1992 aos desafios e às limitações dos gestores, buscando mais objetividade no enquadramento da definição e dos casos de improbidade administrativa e condutas delituosas relacionadas. O Movimento Pessoas à Frente produziu uma análise três anos após a alteração para verificar os resultados da Nova Lei de Improbidade Administrativa.

---

## O QUE AS EVIDÊNCIAS INDICAM?

O *Balanço sobre a alteração da Lei de Improbidade Administrativa*,<sup>32</sup> lançado em 2024 pelo Movimento Pessoas à Frente, indica uma diminuição na quantidade de ações de improbidade que chegam ao Judiciário. Já em 2022, a queda foi de 36% em relação ao ano anterior. Um ano depois, a redução acumulada chegou a 42%.

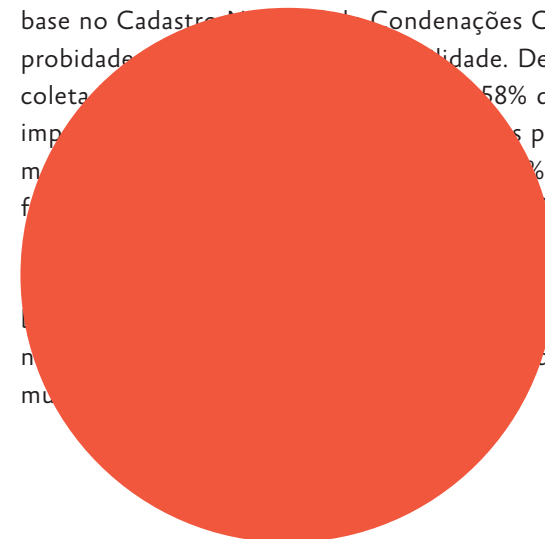


Quando se analisa a proporção de ações de improbidade administrativa em relação ao total de ações judiciais no País, também houve queda de cerca de 40% entre 2021 e 2023, demonstrando que não se trata de uma queda na atividade judicial como um todo no Brasil.

Dessa forma, é possível concluir que a Nova Lei de Improbidade Administrativa gerou uma queda relevante na quantidade de novas ações que imputam essa conduta a gestores públicos. Por outro lado, não é possível ainda ter conclusões claras e significativas sobre a jurisprudência formada em torno da nova norma. Isso acontece porque o tempo médio de tramitação de casos do tipo é de, aproximadamente, sete anos. Vale dizer que em 68,4% dos casos, as ações duram mais de cinco anos, e em 23,2%, mais de dez. Faz-se necessário mais tempo de observação para compreender os reais impactos da mudança na lei sobre a conduta do gestor público.

A partir deste cenário, o estudo traz dados sobre as condenações para fazer um registro histórico entre os anos de 1995 e 2024 com base no Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Ato de Improbidade Administrativa. Dentre as informações coletadas, 58% das condenações por improbidade foram praticadas em âmbito municipal, 27% na União (apesar da falta de dados de 2019).

Em relação à distribuição por cargo, 33% dos agentes públicos foram condenados (30% e secretários municipais), 23% de ação no Brasil: os municípios.



## OS RESULTADOS DA NOVA LEI DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA

Aprovada em 2021, a Lei 14.230/2021 representa um importante avanço rumo à objetividade do controle sobre casos de improbidade administrativa e correlatos, constituindo-se como passo importante para dar mais segurança jurídica aos gestores públicos, principalmente nos níveis subnacionais. Os resultados apresentados acima demonstram a queda no número de ações e indicam transformações importantes também para os futuros julgamentos e jurisprudências sobre o tema, a serem formados a partir das ações mais recentes. Será importante continuar a acompanhar e monitorar os desdobramentos da nova lei e seus impactos, com foco em alguns pontos sensíveis, como a ação dos diversos órgãos de controle públicos. Dentre os principais avanços e razões pelas quais os dados se modificaram a partir de 2021, destacamos:

- a partir da exclusão da modalidade culposa da improbidade administrativa, há requisito para a comprovação de eventual dolo (intenção de praticar ato ilícito) do gestor público, que não pode ser presumido como na lei anterior. Essa mudança na lei é fator fundamental para diferenciar casos, por exemplo, de enriquecimento ilícito de meras inadequações administrativas;
- com regras mais claras para a dosagem de penas e sanções, há mais coerência nos julgamentos. Isso significa mais segurança jurídica, uma vez que, sob a lei anterior, era recorrente a aplicação de penas diferentes para situações análogas. Fundamental no mesmo sentido foi a transformação do rol exemplificativo dos tipos de improbidade para outro,

de tipo taxativo: apenas os casos definidos em lei deverão servir como base, não admitindo exceções ou a aplicação de analogias;

- o prazo de duração do inquérito para a apuração de improbidade pelo Ministério Público (MP) foi definido em um ano, renovável por mais um, conferindo mais eficiência e seriedade à investigação e impedindo inquéritos intermináveis e demoras nas investigações por interesses políticos. O prazo de prescrição das ações também foi unificado em oito anos, com a adição de uma prescrição intercorrente, que pode diminuir o tempo de tramitação das novas ações.

---

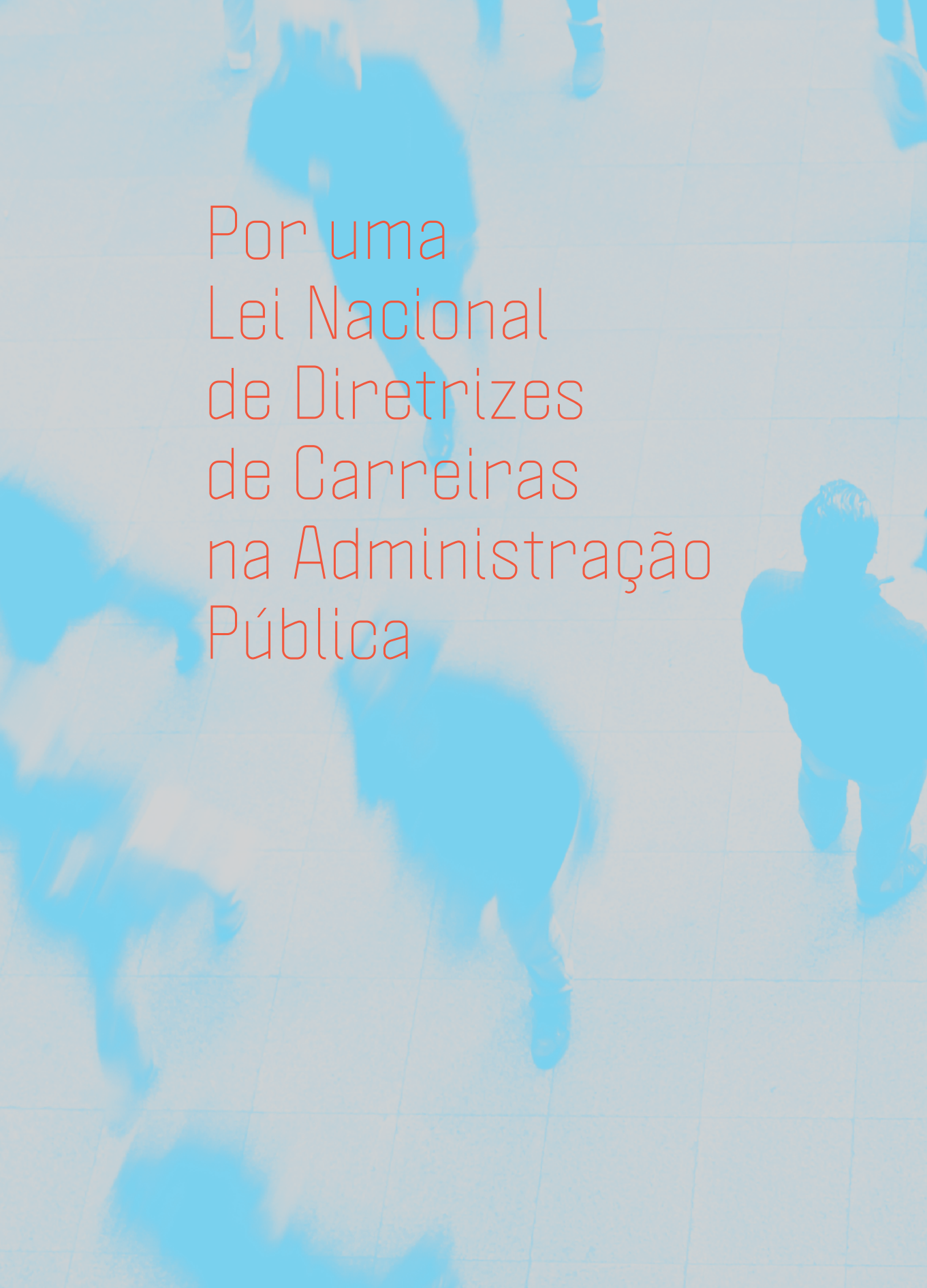
Biblioteca Movimento Pessoas à Frente

Estudo – Balanco sobre a alteração da Lei de Improbidade Administrativa

---



Modernizar  
as carreiras  
do serviço  
público  
brasileiro



# Por uma Lei Nacional de Diretrizes de Carreiras na Administração Pública

## POR QUE É IMPORTANTE?

---

**No acúmulo de três décadas de uma evolução desigual** do sistema de carreiras e remunerações, desde a promulgação da Constituição de 1988, é possível afirmar que existe certo grau de desorganização e desigualdade de tratamento entre servidores. Houve multiplicação no número de carreiras e tabelas salariais, causando desagregação das políticas de gestão de pessoas.

---

**Não é difícil encontrar funcionários** que realizem funções muito semelhantes, mas que sejam remunerados de forma desigual e recebam incentivos diferentes por pertencerem a carreiras diferentes. Muitas vezes, as carreiras se diversificam apenas de acordo com o nível de escolaridade ou em função do órgão a que estão vinculadas, não representando uma lógica consistente de organização dos recursos humanos.

---

**A excessiva fragmentação dificulta uma gestão efetiva** da força de trabalho, pois impede de adaptá-la a novos processos laborais e novas atribuições. Em agosto de 2024, o MGI emitiu a Portaria 5.127/2024, iniciando uma discussão sobre as possibilidades de reorganização desse sistema, a partir de princípios importantes como a harmonização das funções e atribuições dos planos, cargos e carreiras, além de viabilizar mais mobilidade de servidores cujas funções e competências sejam aplicáveis a diversos órgãos.

---

**O Movimento Pessoas à Frente** acredita que esse é um primeiro passo para um processo mais amplo e necessário de reorganização do sistema de carreiras, visto que a Portaria se aplica apenas

---

a novas propostas de criação, racionalização e reestruturação de carreiras no Executivo federal. É preciso avançar no sentido de uma Lei Nacional de Diretrizes de Carreiras na Administração Pública, incluindo ainda outros elementos importantes, como um sistema remuneratório baseado na complexidade das funções e nível de responsabilidade dos servidores.

---



## O QUE AS EVIDÊNCIAS INDICAM?

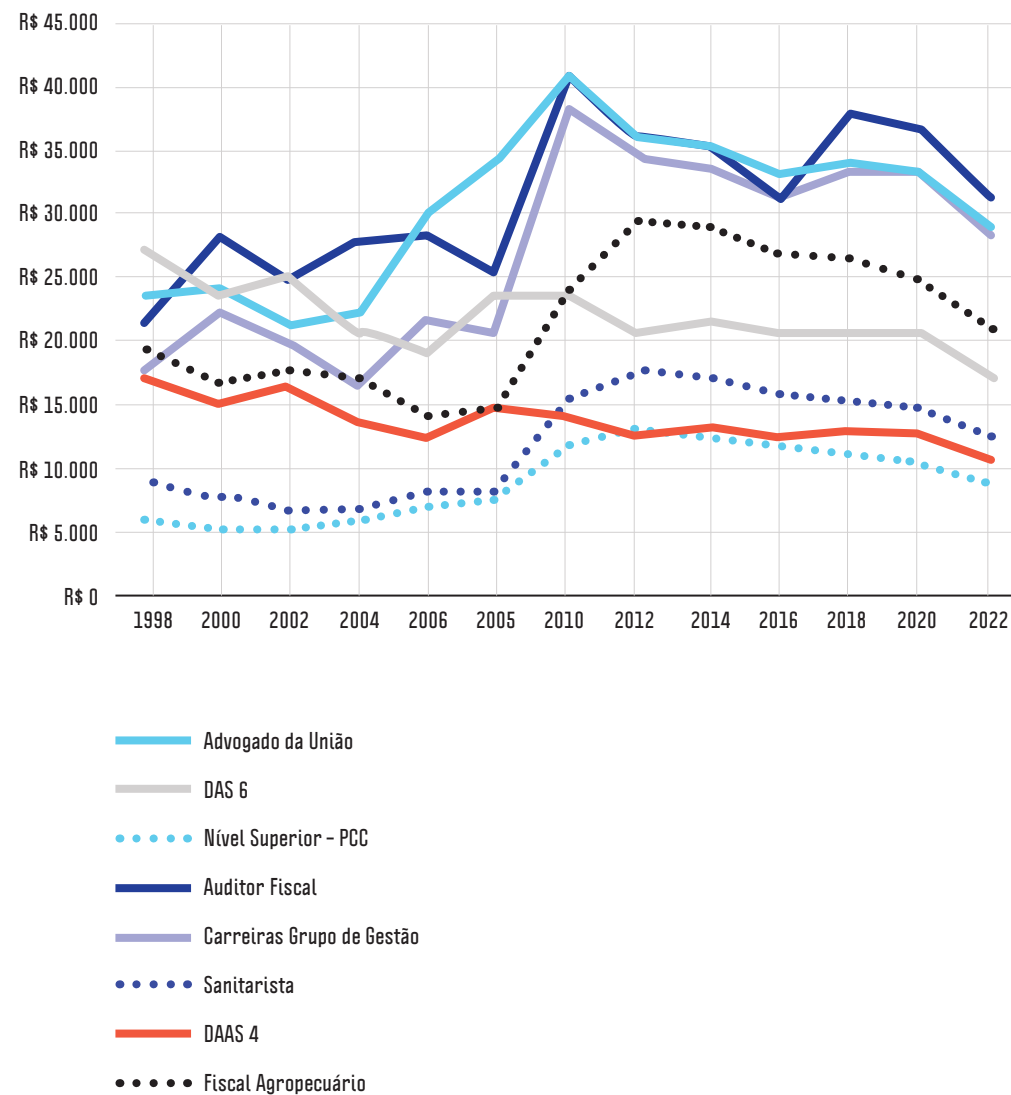
O vínculo estatutário é compartilhado pela maioria dos servidores públicos nos três níveis da Federação, organizados em carreiras regulamentadas por planos dentro do chamado Regime Jurídico Único (RJU), conforme o artigo 39 da Constituição Federal. Segundo o Atlas do Estado Brasileiro, do Ipea, 70% (ou cerca de 7 milhões) dos servidores brasileiros estavam nessa condição em 2021.<sup>33</sup>

A administração pública federal conta, hoje, com mais de 2 mil cargos distintos, organizados em 300 agrupamentos sistêmicos, 119 carreiras relativamente estruturadas e 250 tabelas remuneratórias diferentes. Em 1998, segundo diagnóstico do Movimento Pessoas à Frente,<sup>34</sup> havia apenas 16 grupos de carreiras de servidores efetivos.

Uma evolução similar ocorreu com as tabelas salariais, com destaque para o crescimento desigual entre carreiras. Exemplo constitutivo desse processo é o caso de comparar os cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS). Em 1998, o nível mais alto (DAS-6) era o de maior valor entre os grupos analisados. Já em 2022, o salário desse nível tornou-se menor do que o inicial de algumas carreiras, como é possível ver no gráfico a seguir.

GRÁFICO 04

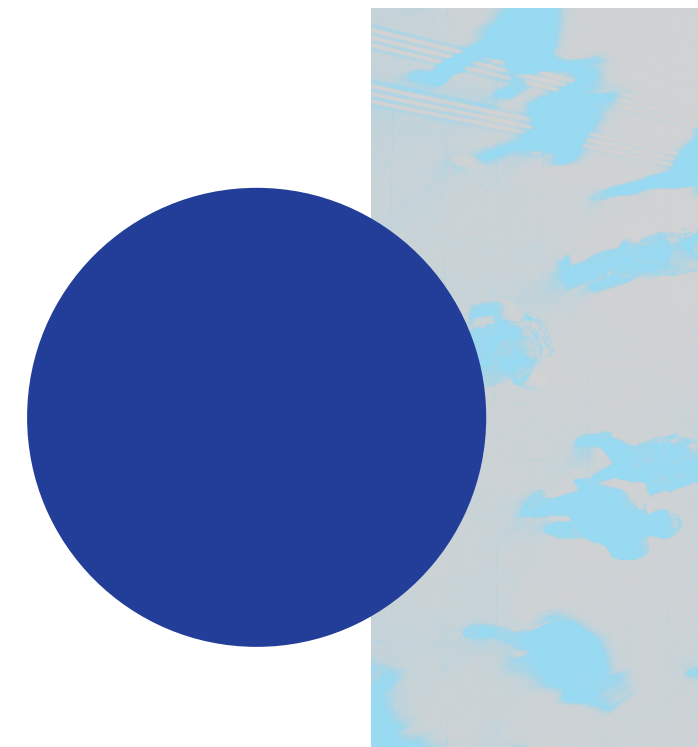
Evolução dos Salários Finais de Carreiras Seleccionadas  
(1998-2022 — Salários corrigidos para abril/2023)



Fonte: Propostas de Modernização do Sistema de Carreiras do Governo Federal (2023).

O Movimento Pessoas à Frente produziu também um *benchmarking*<sup>35</sup> de sistemas de carreiras de âmbito internacional, buscando referências para o Brasil. Da França, por exemplo, destaca-se o sistema de carreiras orientado por profissões, cujo esforço de unificação reduziu de 700 para 380 carreiras entre 2008 e 2019.

A experiência de Portugal também se apresenta como um caso a ser considerado nas discussões brasileiras. Em 2008, com a Lei dos Vínculos, Carreiras e Remunerações (LVCR), o país logrou reduzir, por exemplo (e dentre outras mudanças), o seu quadro de 1.736 para apenas três carreiras de regime geral, complementadas por outras especiais, específicas a complexidades relacionadas a cargos de direção, por exemplo.<sup>36</sup>



## PROPOSTAS E DIRETRIZES

Uma Lei Nacional de Diretrizes de Carreiras para o serviço público tem o potencial de amplificar os resultados da gestão pública brasileira, tornando o Estado mais efetivo ao organizar a sua força de trabalho. É preciso reconhecer alguns méritos inovadores da Portaria 5.127/2024 no sentido da atualização e da harmonização de funções e atribuições de novos cargos e carreiras criados na administração pública federal, como a busca por equalização das estruturas remuneratórias, pela transversalização e pela mobilidade de servidores e pelo alargamento de carreiras para que se atinja o topo em 20 anos na atração e retenção de talentos. Mas há outros elementos e a necessidade de ampliação do esforço para os demais níveis da Federação. Dessa forma, as principais recomendações para o aperfeiçoamento das carreiras no serviço público brasileiro são:

- 1 introduzir uma lógica de gestão de carreiras, no caminho da Portaria 5.127/2024, organizada por funções, e não por órgãos ou escolaridade, priorizando a transversalidade (sempre quando não se tratar de funções específicas) e promovendo a diminuição e a racionalização das carreiras por meio de atribuições comuns, bem como facilitando a mobilidade horizontal de perfis com competências comuns a diversos órgãos de governo;
- 2 realizar a governança da gestão de pessoas de forma sistêmica, de modo que a autoridade central trabalhe sempre com base em dados e informações coletadas e recebidas das diferentes organizações, agindo em apoio e orientação das unidades descentralizadas e potencializando o dimensionamento de pessoal e todo o conjunto de políticas de gestão de pessoas;
- 3 orientar a política remuneratória a partir da complexidade das funções e o nível de responsabilidade atribuído aos servidores, com aplicação transversal a todo o serviço público e o menor número de parcelas remuneratórias, visando a uma tabela salarial única. Outros critérios são de grande valia para a definição da política remuneratória em nível nacional:

diferenças de custo de vida no território brasileiro, incentivos de retenção com aumento salarial decrescente e busca pela transparência de dados das remunerações dos servidores;

- 4 formular comitês de política remuneratória para cada ente federado, com o objetivo de avaliar e sugerir correções de curto e médio prazos de forma participativa e plural, contemplando atores como os Poderes Executivo e Legislativo, os sindicatos, a sociedade civil e especialistas, com caráter consultivo e transitório;
- 5 vincular a avaliação de desempenho periódica e os critérios de progressão e promoção a metas e estratégias da organização, incluindo na cesta de itens da avaliação de competências critérios referentes a conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pelo profissional ao longo da sua carreira. O art. 8º da Portaria 5.127 oferece uma proposta de cesta nesse sentido, o que pode ser o ponto de partida para a discussão da Lei Nacional. As progressões e promoções devem conter, vale destacar, alterações da natureza e da complexidade das funções para além do aumento salarial.

---

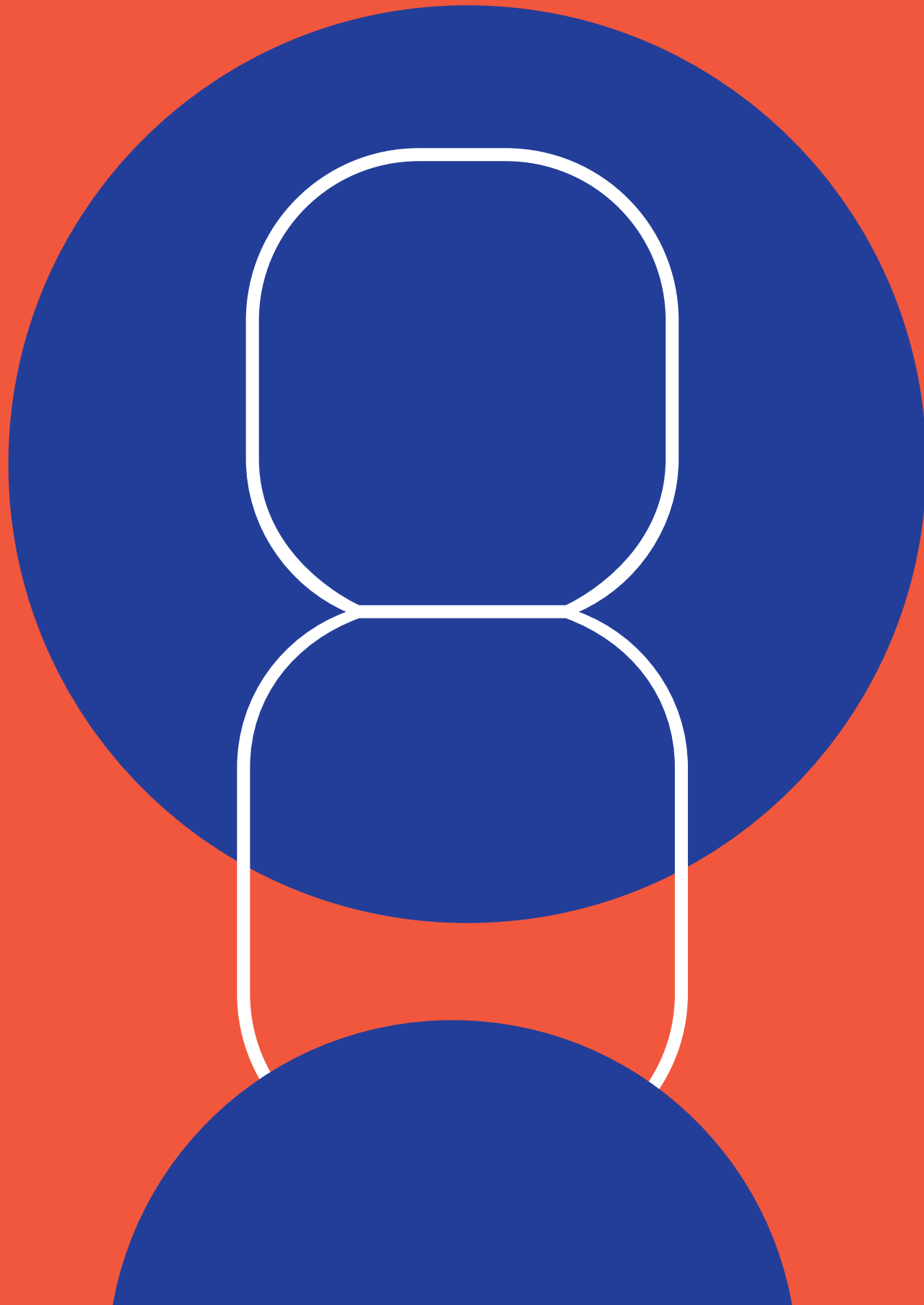
### Biblioteca Movimento Pessoas à Frente

[Contribuições do Grupo de Trabalho de Carreiras para o Aperfeiçoamento da Função Pública no Brasil](#)

[Benchmarking das propostas de modernização do sistema de carreiras do governo federal](#)

[Diagnóstico das propostas de modernização do sistema de carreiras do governo federal](#)

---



Qualificar a  
gestão pública  
por meio de  
uma burocracia  
representativa  
com mais pessoas  
negras em cargos  
de liderança



## POR QUE É IMPORTANTE?

---

**A ocupação do serviço público no Brasil** é, historicamente, concentrada em pessoas brancas, em especial quando levamos em conta os cargos e as funções de liderança. A disparidade étnico-racial cresce à medida que se avança para as mais altas hierarquias na administração pública nas três esferas da federação;

---

**A construção de uma *burocracia representativa*** é fundamental para políticas públicas de melhor qualidade e um Estado mais efetivo, principalmente a partir do aumento da diversidade de olhares sobre problemas complexos, da maior confiança em uma gestão pública com características similares à população representada e do acesso a grupos historicamente sub-representados no serviço público;

---

**Políticas públicas afirmativas, como a Lei de Cotas** no Serviço Público são medidas que têm justamente a função de construir uma burocracia mais diversa e representativa. No dia 3 de junho de 2025, a nova Lei de Cotas (Lei 15.142/2025) foi sancionada pelo presidente da República, legislação que foi atualizada para ampliar de 20% para 30% a reserva de vagas em concursos públicos, incluindo, além de pessoas pretas e pardas, indígenas e quilombolas. A expectativa é que essa mudança possa reduzir em 13 anos o tempo necessário de transição para que haja paridade entre negros e brancos na administração pública.<sup>37</sup>

---

As iniciativas devem ir além do acesso, porém, garantindo também permanência e ascensão de pessoas negras no serviço públi-

co, quebrando barreiras oriundas das diversas formas de discriminação e possibilitando gestões mais democráticas e responsivas, bem como potencializando o impacto positivo sobre a população a partir de políticas públicas mais efetivas.

---

**Em 2023, o Grupo de Trabalho (GT)** Promoção de Equidade Étnico-Racial no Serviço Público Brasileiro, promovido pelo Movimento Pessoas à Frente, marcou um ponto importante na construção de um serviço público mais justo e representativo no Brasil. Reunindo uma equipe diversa e comprometida, o grupo possibilitou o diálogo aberto e aprofundado sobre os desafios enfrentados por pessoas negras, ao mesmo tempo que promoveu a criação de um espaço de escuta e acolhimento para propor ações concretas que ajudem a reverter o quadro de desigualdade racial na administração pública do país.

---

## O QUE AS EVIDÊNCIAS INDICAM?

Os dados disponíveis da administração pública federal trazem algumas tendências. Há uma sub-representação, com 39,7%<sup>38</sup> dos servidores se declarando como negros, quando esse grupo é 55,5%<sup>39</sup> da população brasileira. Importante indicar também que esse número diminui ao passo em que a hierarquia sobe na administração pública: cargos de liderança são predominantemente ocupados por pessoas brancas.

Há também uma grande concentração desses profissionais em níveis mais baixos da hierarquia, com os níveis de DAS-5 e DAS-6 contando, respectivamente, com 18,5% e 14,6% de profissionais negros. Outro entrave importante é a diferença na remuneração dos profissionais, dado esse que mostra que, entre os servidores negros e indígenas com nível superior, 22,6% ganhavam mais de R\$ 12 mil. Já entre os brancos e amarelos com a mesma escolaridade, o percentual era de 39,6%.<sup>40</sup>

Os resultados positivos de uma gestão pública que conte com uma burocracia mais representativa já são extensamente documentados. Pesquisa do Núcleo de Estudos Raciais do Insper<sup>41</sup> concluíram que lideranças negras tendem a propor mais leis e políticas públicas dedicadas à inclusão e ao combate das desigualdades, aumentar o engajamento político do eleitorado negro e aumentar a participação da força de trabalho negra.

## PROPOSTAS E DIRETRIZES

Os efeitos positivos da presença de lideranças diversas e representativas da população brasileira estão bem mapeados a partir de muitos estudos, dados e evidências, assim como as barreiras de acesso, permanência e ascensão de pessoas negras, indígenas e quilombolas. As políticas públicas afirmativas são essenciais para retirar esses obstáculos do caminho rumo a uma burocracia representativa. É importante destacar que o povo brasileiro também apoia essa ideia, como mostram os dados de pesquisa Datafolha encomendada pelo Movimento Pessoas à Frente em 2023.<sup>42</sup> 89% das pessoas concordam sobre a importância de ações para promover e garantir a diversidade racial. Em 2025, a pesquisa aferiu que 80% da população brasileira apoiam a reserva de vagas em cargos de liderança no setor público, assim como 82% concordam com a reserva de vagas e concursos públicos.<sup>43</sup> Dessa forma, as principais diretrizes para avançar nesse tema são:

1 fortalecer a agenda de promoção de uma burocracia representativa, tendo como primeiro passo sensibilizar e engajar lideranças, organizações e órgãos de controle para a produção de diagnósticos e planos estratégicos com metas progressivas, junto a previsão orçamentária adequada para instrumentos de avaliação e monitoramento e cursos de formação contínua em equidade étnico-racial;

2 prever mecanismos efetivos de atração e seleção de lideranças diversas e representativas, tendo como base a Lei de Cotas no Serviço Público, e ainda outras, como a inclusão de competências relacionadas à promoção de uma burocracia representativa nas matrizes dos cargos de liderança, com destaque para as descrições de cargos e requisitos de ocupação, buscando qualificar a discricionariedade dos gestores na seleção de cargos comissionados, por exemplo;

3 incluir competências do tema também nas matrizes de referência de programas de desempenho e desenvolvimento dos servidores, criando programas de aceleração de lideranças negras, redes e comitês de equidade étnico-racial, além de canais de acolhimento e escuta qualificada;

4 coletar e publicar indicadores com dados desagregados por órgão e hierarquia funcional que contemplem fatores relacionados à burocracia representativa, informando a gestão para monitoramento e avaliação das políticas afirmativas implementadas.

---

### Biblioteca Movimento Pessoas à Frente

Proposta de recomendações para promoção da equidade Étnico-racial no serviço público brasileiro

---

An abstract graphic on the left side of the image. It features two large, solid orange circles. A white line, resembling a stylized 'G' or a continuous loop, starts from the top left, curves around the top of the upper orange circle, then curves around the bottom of the lower orange circle, and finally curves back up towards the top left. The background is a solid dark blue.

Ampliar o acesso,  
a ascensão  
e a permanência  
de mulheres  
em cargos  
de liderança,  
funções  
e carreiras  
públicas



## POR QUE É IMPORTANTE?

---

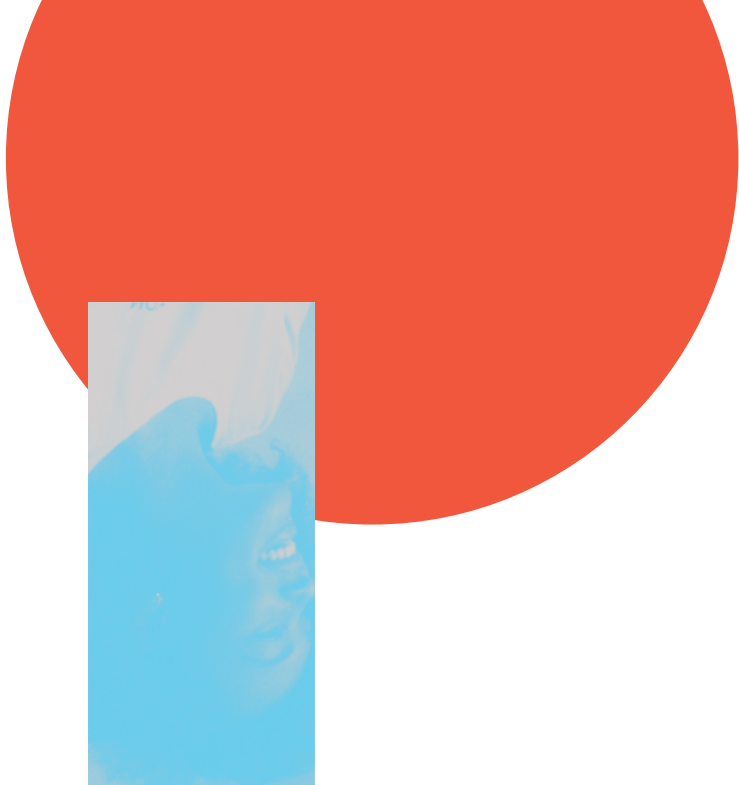
**A presença de mulheres em cargos de liderança** não apenas reflete uma administração pública mais democrática e responsiva, como também potencializa o impacto para a gestão e a formulação de políticas públicas efetivas na concretização de direitos fundamentais. As evidências mais recorrentes dão conta de que ter mais diversidade na composição do quadro de pessoal e mais mulheres em cargos de liderança agrega qualidade às políticas públicas, tornando-as menos enviesadas e mais responsivas às demandas de cidadãos e cidadãs. Além disso, uma burocracia representativa fortalece a democracia, amplia a legitimidade das instituições públicas e gera impactos nos resultados apresentados pelos órgãos públicos e no crescimento econômico inclusivo.

---

**De acordo com pesquisa Datafolha** encomendada pelo Movimento Pessoas à Frente em 2023, 90% dos brasileiros acreditam que a presença de mais mulheres tornaria o serviço público melhor.<sup>44</sup> O apoio a medidas essenciais ao acesso, à ascensão e à permanência de mulheres, sobretudo em cargos de tomada de decisão, também é evidente na pesquisa de opinião pública realizada em 2025: 80% dos brasileiros são a favor da ampliação da licença-paternidade no serviço público, enquanto 89% afirmam que programas de combate ao assédio no setor público são importantes. A promoção de redes de apoio entre mulheres que estão no serviço público é aprovada por 92% dos entrevistados.<sup>45</sup>

---

**A inclusão significativa de mulheres** — e, em especial, de mulheres negras — nas posições de alta burocracia favorece a alocação de recursos e a tomada de decisões que atendam às necessidades reais da população. A presença feminina na liderança tende a reduzir até



32% a desigualdade de gênero na educação entre os adolescentes, assim como até 24% a mortalidade infantil, na comparação com os resultados da presença de homens na mesma posição. Além disso, mulheres líderes têm até 35% menos chances de se envolverem em casos de corrupção.<sup>46</sup>

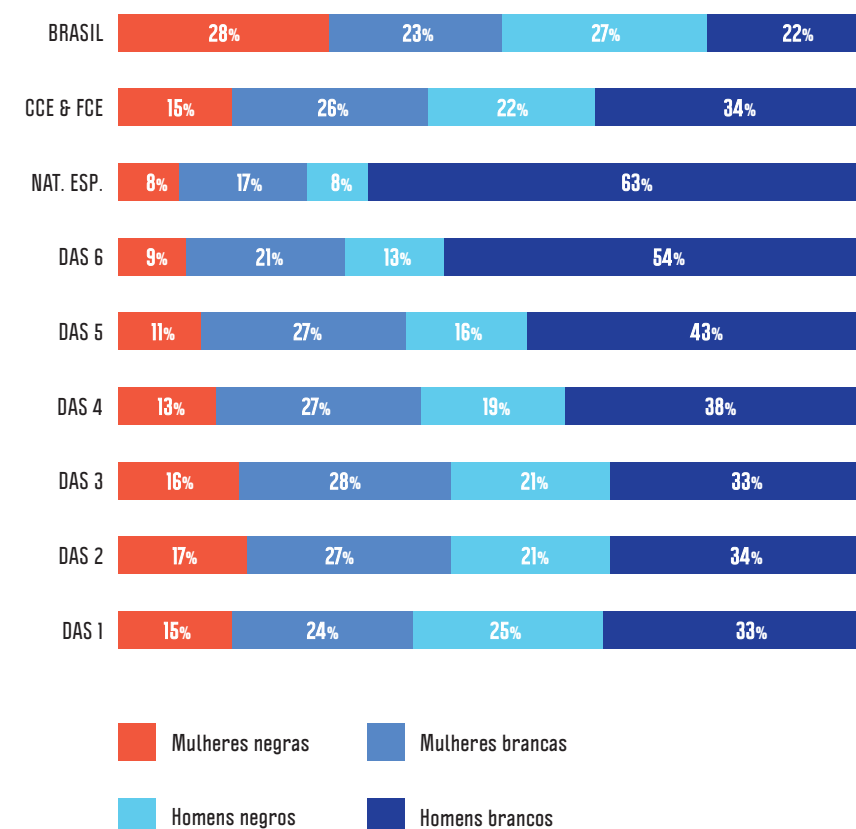
Enquanto a população brasileira é composta, em sua maioria, por mulheres, nos espaços de política institucional, a paridade está longe de ser realidade. E de acordo com a Declaração e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher de 1995, realizada em Pequim, que contou com anuência do Brasil, “a participação das mulheres em condições de igualdade na tomada de decisão constitui não só uma exigência básica de justiça ou democracia, mas também pode ser considerada condição necessária para que os interesses das mulheres sejam levados em conta”.<sup>47</sup>

## O QUE AS EVIDÊNCIAS INDICAM?

Mesmo sendo 51,5% da população brasileira, e apesar de representarem 60,34% do total do funcionalismo brasileiro, mulheres ainda ocupam poucas das altas posições na gestão, predominantemente ocupada por homens brancos. O Gráfico 05 indica a representatividade de gênero e raça para a administração pública federal, e o Gráfico 06 para o caso das gestões estaduais e municipais.

GRÁFICO 05

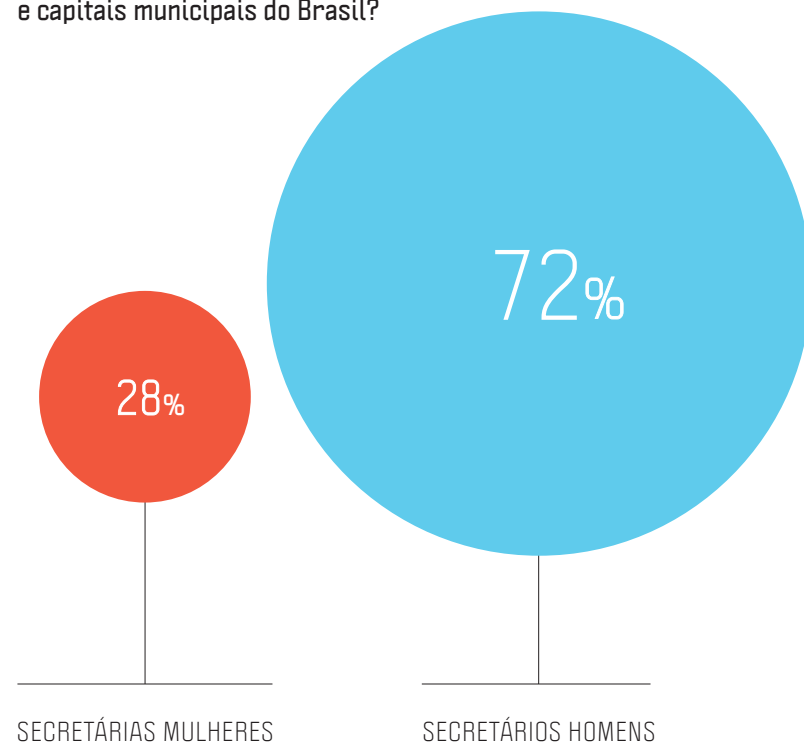
Representatividade de sexo e raça  
(FCE e CCE) — dezembro/2023)



Fonte: Elaboração própria com base no Painel Estatístico de Pessoal (MGI, 2023).

GRÁFICO 06

Quantas são as secretárias nos estados e capitais municipais do Brasil?



EM UMA GESTÃO  
COM 10 PASTAS,  
APENAS 3 SÃO LIDERADAS  
POR MULHERES.

Para compreender os fatores impeditivos de ascensão funcional, as pesquisadoras Michelle Fernandez, Ananda Marques e Marcela Garcia Corrêa, realizaram estudo mediante aplicação de questionário que contou com resposta de 282 servidoras públicas federais de diferentes carreiras, cujo resultado identificou como principais desafios às mulheres no ambiente de trabalho:

- (i) a discriminação, apontada por 55,1% das respondentes;
- (ii) o assédio moral, apontado por 48,4% das respondentes;
- (iii) a sobrecarga de trabalho doméstico, apontado por 47,7% das respondentes;
- (iv) as dificuldades em conciliar o trabalho com a maternidade, apontada por 47,3% das respondentes.<sup>48</sup>

As barreiras apontadas, quando não identificadas e tratadas, integram o conceito de teto de vidro descrito como um obstáculo invisível que impede as mulheres de alcançarem as posições mais altas de liderança, conforme desenvolvido pela pesquisadora Daniela Vaz.<sup>49</sup> Isso porque, os obstáculos não se originam da qualificação das mulheres, mas de uma percepção discriminatória de que elas não possuem competências para atuar nas posições de alta gestão, estagnando seu crescimento profissional nas posições intermediárias.

Adicionalmente, em relação às mulheres negras, observa-se um teto de concreto, dada a dificuldade em ocupar quaisquer posições de poder ou de tomada de decisão, não se limitando às posições mais altas, conforme apontado pela pesquisadora Luana Pinheiro, em publicação do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea)<sup>50</sup> Quando combinados os dados de gênero e raça, as mulheres negras estão ainda mais sub-representadas quando comparadas com as mulheres brancas (pretas e pardas compõem 28% da população brasileira

e 15% dos cargos de liderança), colocando o Brasil em último lugar no ranking de participação feminina em cargos de liderança na América Latina.<sup>51</sup>

Mesmo quando as mulheres alcançam níveis mais altos na burocracia, ainda persistem muitos desafios para a permanência e a ascensão dessas lideranças, conforme duas pesquisas revelam.<sup>52</sup> Uma pesquisa realizada no Departamento de Ciência Política da Universidade de Brasília (UnB) aponta os obstáculos para a permanência e a ascensão das mulheres que alcançam posições mais altas na burocracia. Os dados colhidos de lideranças na administração federal mostram que 6 em cada 10 servidoras relatam já ter sofrido assédio moral no ambiente de trabalho, ao passo que 30% disseram já ter passado por episódios de assédio sexual.

Uma nova investigação, realizada pelas pesquisadoras a pedido do Movimento Pessoas à Frente, entrevistou em profundidade 70 servidoras públicas federais, em posições de liderança, resultou no destaque de dois desafios prevalentes nas carreiras públicas:

- (i) cobrança excessiva e expectativa de excelência;
- (ii) conciliação com o trabalho do cuidado e com a maternidade.

Ou seja, os resultados reforçaram os achados do estudo anterior demonstrando que, para 71,4% das mulheres, a conciliação com o trabalho de cuidado e a maternidade se apresentaram como desafio profissional à ascensão e à permanência.



## PROPOSTAS E DIRETRIZES

A partir desse cenário, da implementação do Grupo de Trabalho (GT) Mulheres no Serviço Público e da construção de anteprojeto de lei, foram construídas propostas, recomendações e diretrizes para melhorar o acesso, a ascensão e a permanência de mulheres nos cargos, funções e carreiras públicas, consubstanciadas em dois anteprojetos de lei nacional.

### ACESSO

- 1 acesso igualitário de mulheres aos cargos públicos, com foco em lideranças, por meio de metas indutivas progressivas de paridade nos cargos em comissão e nas funções de confiança e seu efetivo monitoramento, diretrizes para processos de pré-seleção de cargos de liderança que não imponham barreiras adicionais às mulheres, e classificação dos cargos em comissão e funções de confiança por nível;
- 2 metas complementares para áreas com menor participação de mulheres, como Segurança Pública, Orçamento, Infraestrutura, Tecnologia e Correição;
- 3 construção de um Banco Nacional de Talentos Femininos para Cargos de Liderança como mecanismo facilitador do cumprimento das metas progressiva.

### ACENSÃO

- 4 adoção de critérios objetivos para a promoção funcional, transparentes e alinhados às competências exigidas para o cargo ou função, assegurando que órgãos colegiados responsáveis por avaliações, promoções e progressões funcionais reflitam também a diversidade em termos de mulheres, étnico-raciais e de pessoas com deficiência;
- 5 garantia de acesso igualitário a formações e capacitações, em especial as voltadas para a progressão funcional ou ao exercício dos cargos de liderança;
- 6 reconhecimento do tempo de licença maternidade, para fins de progressão e promoção;
- 7 proteção da estabilidade funcional de mulheres gestantes ou puérperas em cargos de liderança, com vedação à exoneração imotivada até pelo menos cinco meses após o parto.

## PERMANÊNCIA

- 8 proteção da maternidade, como a previsão de que os órgãos que possuem teletrabalho priorizem sua concessão às mulheres com filhos de até 6 anos ou com deficiência, extensível ao segundo cuidador;
- 9 implementação da Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação no Serviço Público, descrita abaixo, fortalecendo políticas e estruturas com canais seguros de denúncia, proteção contra retaliação e acolhimento institucional;
- 10 reconhecimento dos impactos da violência doméstica sobre a vida funcional das mulheres, com previsão de acolhimento institucional, medidas de proteção, como mudança de lotação, e proteção dos dados funcionais riação e/ou fortalecimento de programas de sensibilização e formação contra a prática de assédios moral, físico e sexual no serviço público;
- 11 promoção da corresponsabilidade dos homens nos cuidados familiares, por meio de campanhas internas de sensibilização e da expansão da licença-maternidade e da licença-paternidade, além da garantia de mais equidade entre os dias de afastamento tanto para o homem como para a mulher;
- 12 criação e/ou fortalecimento de mecanismos de corresponsabilização dos homens que atuam no serviço público para fomento da presença, da permanência e da ascensão de mulheres nos órgãos da administração pública, com visão interseccional de raça.

## POLÍTICA NACIONAL DE PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO E À DISCRIMINAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

- 13 o anteprojeto prevê a instituição de Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação no Serviço Público, como um marco normativo inovador, de natureza indutora, cooperativa e estruturante, que reconhece o assédio, a discriminação e a violência como fenômenos institucionais e estruturais e estabelece instrumentos eficazes para superá-los de forma progressiva, democrática e transparente;
- 14 uniformização dos procedimentos de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação, mediante a adoção de Formulário Nacional de Avaliação de Risco para Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação; Protocolo de Acolhimento para situações de Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação; e Protocolo para Recebimento, Registro, Encaminhamento e Processamento de Denúncias de Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação, anexos ao projeto;
- 15 diretrizes para que os entes federativos utilizem estruturas já existentes, como as áreas de gestão de pessoas, saúde ocupacional, ouvidoria, correição e integridade, garantindo as condições estruturais e de agência adequados, visando ao mesmo tempo a eficiência no uso dos recursos públicos e a viabilidade em diferentes condições infraestruturais dos estados e municípios brasileiros.

**16** a definição da prevenção é um eixo prioritário, com diretrizes que incluem a melhoria contínua do ambiente de trabalho, o respeito à diversidade, a promoção da saúde no trabalho e a avaliação de riscos psicossociais. Os gestores deverão ser responsáveis pela análise crítica dos métodos de gestão e pela promoção de relações baseadas no respeito e na cooperação;

**17** a institucionalização do acolhimento como instância autônoma, não punitiva e voltada à proteção da pessoa afetada pelo assédio e discriminação. O acolhimento deve garantir escuta qualificada, sigilo, privacidade, respeito ao tempo e à autonomia da vítima, com encaminhamento aos setores competentes e possibilidade de medidas de gestão preventiva, como realocação funcional ou deferimento de teletrabalho;

**18** a reiteração da proteção contra a retaliação ao direito de relatar ilícitos à administração pública, com penalidades administrativas específicas e previsão de ressarcimento em dobro por danos causados. O anteprojeto institui protocolos de prevenção à retaliação, proteção das equipes de apuração e rastreamento de alterações funcionais indevidas após denúncias, reforçando a confiança institucional no processo de enfrentamento à violência;

**19** a qualificação do processo de apuração, com exigência de diligência reforçada, escuta protegida, garantia da participação da vítima como parte interessada, medidas cautelares para proteção da integridade física e psíquica e fundamentação qualificada das decisões. O projeto também veda o uso de estereótipos discriminatórios e estabelece que os entes federativos privilegiem a diversidade nas equipes que conduzem investigações disciplinares;

**20** previsão de plano de responsabilização pessoal como medida pedagógica complementar à sanção disciplinar, com o objetivo de prevenir a reincidência da conduta e estimular a transformação da cultura organizacional.

---

## Biblioteca Movimento Pessoas à Frente

[Políticas para Equidade no acesso, ascensão e permanência de mulheres no serviço público brasileiro](#)

[Mulheres no serviço público brasileiro: recomendações para o acesso, ascensão e permanência nos cargos de liderança](#)

One page – [Grupo de Trabalho Mulheres no Serviço Público](#)

[Desigualdade de gênero em cargos de liderança no Executivo Federal](#)

[Mulheres em cargos de liderança na burocracia federal](#)

---



Desenvolver  
a gestão  
de pessoas  
com base  
em dados  
e evidências

# Propostas para a transparência de dados de gestão de pessoas



## POR QUE É IMPORTANTE?

---

**Um dos grandes desafios contemporâneos da gestão** pública brasileira é a necessidade de dispor de dados confiáveis e evidências para basear as melhores decisões na gestão de pessoas, identificando lacunas e potencialidades na equipe que presta os serviços à população e, assim, ampliando a efetividade da ação do Estado.

---

**Quando a transparência faz parte dos processos** de gestão de pessoas, conseguimos compreender melhor, por exemplo, as desigualdades existentes entre os servidores públicos — como a baixa representatividade de pessoas negras e mulheres nos cargos de liderança — e ter mais capacidade de desenhar intervenções para atrair, selecionar, desenvolver e promover a ascensão de lideranças e equipes mais diversas e qualificadas para o serviço público, bem como avaliar seu desempenho com foco na entrega de resultados.

---

**Há uma ampla gama de atividades** necessárias para desenvolver o uso e a transparência de dados de gestão de pessoas: da coleta, da análise e da disponibilização até a governança, garantindo segurança jurídica, linguagem simples e acessível aos diversos interessados, além do efetivo uso dos dados na administração pública.

---

**Importante ressaltar também que a transparência de dados** públicos é um princípio democrático que permite o acesso às informações necessárias para acompanhar, fiscalizar e avaliar, neste caso, a composição do funcionalismo público brasileiro, elemento fundamental para consolidar a responsabilização e o controle externo nos órgãos públicos.

---

---

Nesse sentido, o PL 887/2024 visa alterar a Lei de Acesso à Informação (LAI) para promover a divulgação de interesse público sobre a composição de cargos, como a quantidade de posições; identificações étnico-racial e de gênero; idade; escolaridade; tempo de experiência; e outras, respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) por meio de técnicas de randomização, por exemplo.

---

## O QUE AS EVIDÊNCIAS INDICAM?

O Observatório de Pessoal e o Painel Estatístico de Pessoal (PEP),<sup>53</sup> do MGI, representam um caso de sucesso que pode ser tomado como exemplo para o desenvolvimento de iniciativas similares em estados e municípios, assim como para o desenho e a implementação das intervenções relacionadas à boa gestão de pessoas, informadas por dados e evidências.

O PEP permite a possibilidade de obter dados referentes a cor, raça e origem étnica dos servidores em postos de liderança, além de gênero, faixa etária e escolaridade.

Estudo do Movimento Pessoas à Frente<sup>54</sup> sobre os cargos de liderança em nível estadual atestou que muitos dados relevantes não estão disponíveis nos 23 Portais da Transparência analisados. Além disso, não existe uma padronização de nomenclaturas e simbologias para cargos de liderança, impossibilitando análises comparadas, pois nenhum estado fornece informações desagregadas sobre cor, raça, origem étnica ou escolaridade dos ocupantes de posições de liderança. Apenas oito estados disponibilizam informações sobre a data de início do trabalho dessas lideranças e somente sete identificam em seus textos legais as atribuições previstas para os ocupantes desses cargos. Ademais, os 23 Portais apresentam, de maneira insuficiente, dados desagregados sobre o nome do cargo, o órgão de lotação e a remuneração recebida.

Informações da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (Munic) 2019, do IBGE, demonstram que apenas 44,99%<sup>55</sup> dos municípios contam com “legislação municipal para garantir direito de acesso à informação pública”, indicando que há muito espaço para avanço também no nível das cidades.

## PROPOSTAS E DIRETRIZES

É ideal que se promova, em âmbito nacional, uma coordenação para o desenvolvimento de uma política de transparência de dados de gestão de pessoas abrangendo todos os entes da Federação, dado que as maiores dificuldades se encontram abaixo da União. Boas práticas, como o Observatório de Pessoal e o PEP, e propostas tais quais o PL 887/2024 aparecem como caminhos a serem seguidos e podem se somar a outras diretrizes que visem construir maturidades analítica e de dados e promover uma boa gestão de pessoas e, por consequência, melhores resultados para a gestão pública. Em destaque:

1 estabelecer políticas claras de governança de dados, seguindo diretrizes (como a LAI e a LGPD) que garantam a integridade, a segurança, a proteção e a privacidade dos dados pessoais coletados e compartilhados;

2 definir informações mínimas, em escopo nacional, a serem prestadas por servidores e lideranças, e após tratamento da gestão pública, à própria administração e ao público, referentes às características do funcionalismo — como idade, sexo, gênero cor, raça, origem étnica, formações acadêmicas, experiências e competências profissionais e forma de ingresso na administração pública; além de informações específicas para os cargos de liderança e seus ocupantes;

3 definir e estabelecer também informações sobre a força de trabalho, tanto em relação ao perfil das vagas para cargos de liderança — com os requisitos de formação, competências, experiência, entre outros — quanto aos registros de aposentadoria, mudanças de carreira, remuneração e despesas de pessoal, incluindo projeções futuras do dimensionamento da força de trabalho e considerando os diversos tipos de vínculo com a administração pública (estatutários, celetistas, temporários etc.). Tanto aqui como na diretriz 02 é importante que as ações de coleta e disponibilização sejam periódicas;

4 usar dados para realizar diagnósticos e identificar oportunidades de ação à gestão de pessoas, contemplando a disponibilização dos dados em diversos formatos que privilegiem linguagem simples;

5 assegurar critérios robustos de qualidade dos dados, englobando tanto processos contínuos de auditoria e revisão quanto a oferta de capacitações regulares para equipes e lideranças, com os objetivos de desenvolver a maturidade analítica e reforçar a própria qualidade de dados e análises;

6 considerar os diferentes interessados nos dados gerados por esse conjunto de ações e, sobretudo, para o caso de acesso público, disponibilizando acessos simplificados e sob diversos formatos. Nesse sentido, o desenvolvimento de um portal unificado nacional de transparência de dados de gestão de pessoas é essencial para o aprofundamento da democracia e o desenvolvimento de políticas públicas que se beneficiem de análises comparadas entre estados e municípios, não só com base em dados, mas também em boas práticas e experiências de diversos órgãos.

---

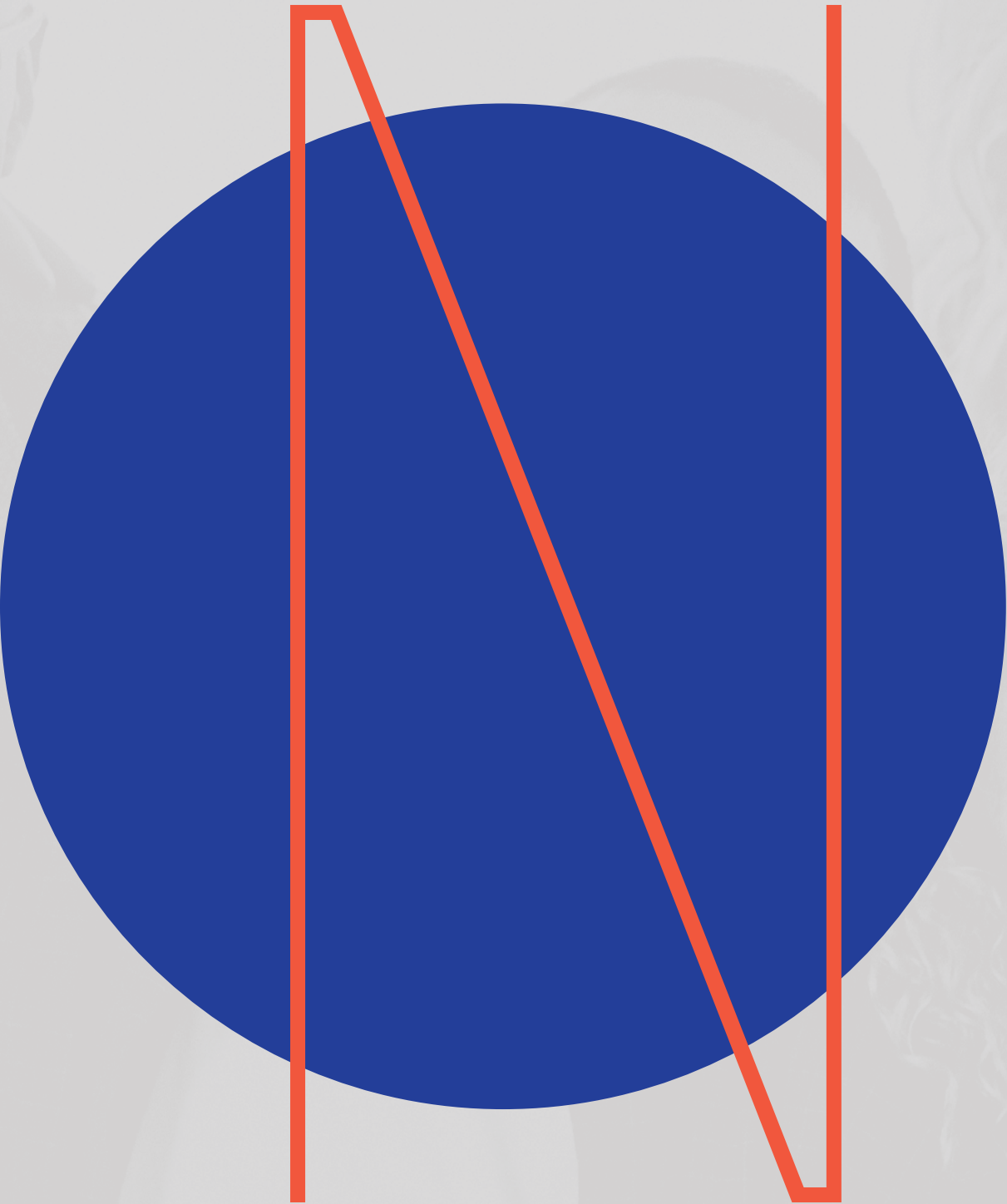
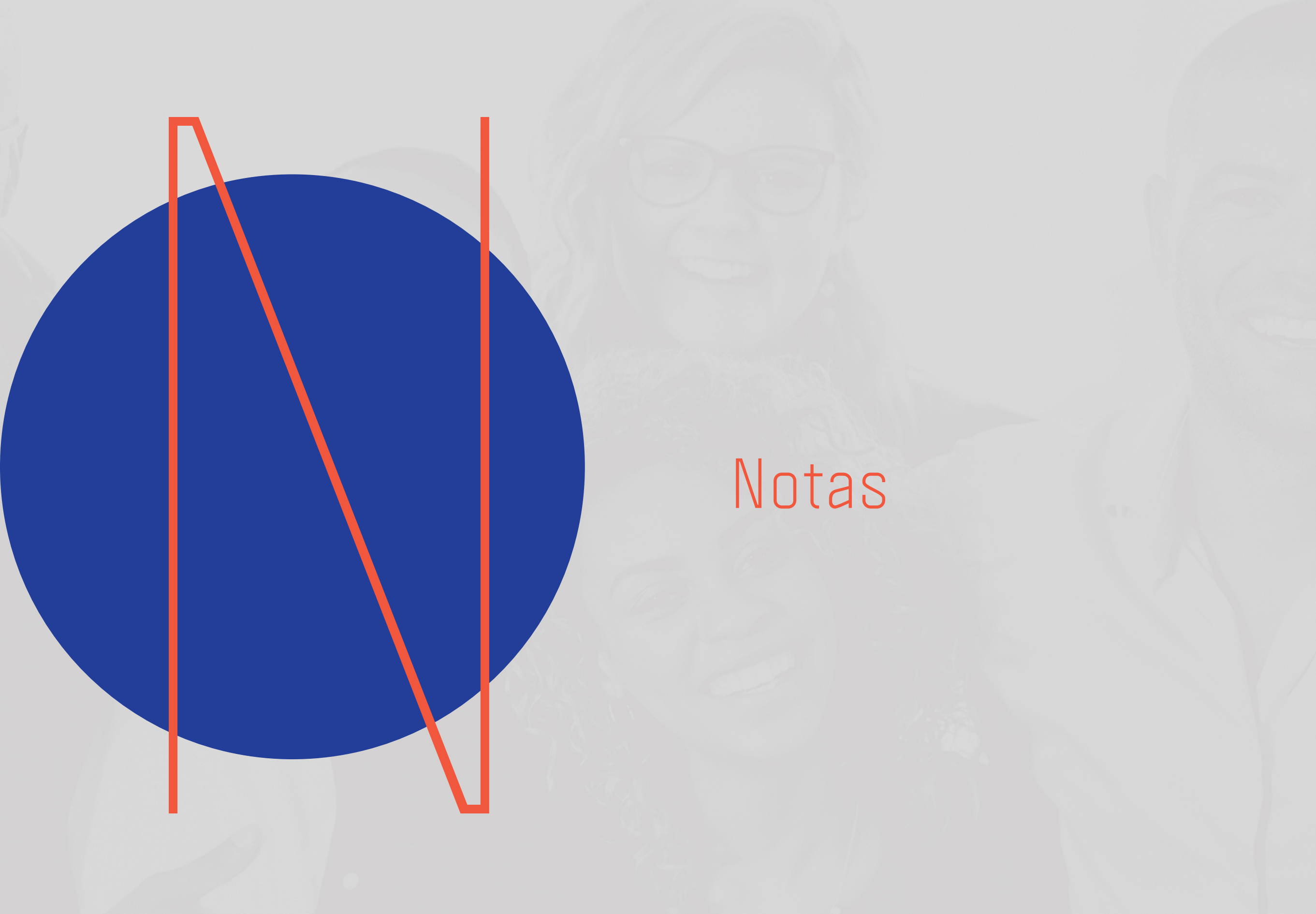
### Biblioteca Movimento Pessoas à Frente

[Guia de referência: transparência e uso de dados de gestão de pessoas no setor público](#)

Nota técnica – [Conhecendo as lideranças públicas](#)

[Experiência de cocriação de um guia referencial de transparência e uso de dados de gestão de pessoas no setor público — artigo premiado no XIII Congresso Consad](#)

---



Notas

## NOTAS

1 Confira a Política Nacional de Gestão de Lideranças em Governos do Movimento Pessoas à Frente em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/politica-nacional-de-gestao-de-liderancas-em-governos/>

2 OCDE. Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector: Towards a Senior Civil Service System. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2019. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ef660e75-en.pdf>

3 GRIN, Eduardo; DEMARCO, Diogo, e ABRUCIO, Fernando. "Capacidades estatais em governos subnacionais: dimensões teóricas e abordagens analíticas". Em: *Capacidades estatais municipais: o universo desconhecido no federalismo brasileiro*. Porto Alegre: Editora da UFRGS: Cegov, 2021. Cap. 1, págs. 42-85. 2021. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/236393/001134539.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

4 37 da OCDE somados ao Brasil.

5 INSPER. *Mapa de Gestão de Lideranças*. 2024. Disponível em: <https://arquivos.insper.edu.br/2024/institucional/Mapa-de-Gestao-de-Liderancas-Relatorio-2024.pdf>

6 Movimento Pessoas à Frente. *Opinião dos brasileiros sobre a Gestão de Pessoas e Lideranças no Setor Público*. 2025. Disponível em: [https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2025/08/MPaF\\_016\\_25\\_-\\_PUBLICACAO\\_-\\_DATA-FOLHA\\_digital\\_27\\_8\\_25\\_V2.pdf](https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2025/08/MPaF_016_25_-_PUBLICACAO_-_DATA-FOLHA_digital_27_8_25_V2.pdf)

7 Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/politica-nacional-de-gestao-de-liderancas-em-governos/>

8 Movimento Pessoas à Frente. *A hora e a vez da modernização dos concursos públicos no Brasil*. 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/a-hora-e-a-vez-da-modernizacao-dos-concursos-publicos-no-brasil/>

9 Movimento Pessoas à Frente. *Opinião dos brasileiros sobre funcionalismo público e lideranças*. 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/opiniao-dos-brasileiros-sobre-funcionalismo-publico-e-liderancas/>

10 Movimento Pessoas à Frente. *Opinião dos brasileiros sobre a Gestão de Pessoas e Lideranças no Setor Público*. 2025. Disponível em: [https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2025/08/MPaF\\_016\\_25\\_-\\_PUBLICACAO\\_-\\_DATA-FOLHA\\_digital\\_27\\_8\\_25\\_V2.pdf](https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2025/08/MPaF_016_25_-_PUBLICACAO_-_DATA-FOLHA_digital_27_8_25_V2.pdf)

11 ASSIS, Cinthia. *Saúde mental dos servidores públicos: do tabu aos primeiros passos*. República em Notas. República.org. 2024 Disponível em: <https://republica.org/emnotas/conteudo/saude-mental-dos-servidores-publicos-do-tabu-aos-primeiros-passos/>

12 Saiba mais em: <https://unbciencia.unb.br/exatas/46-matematica/702-unb-cria-modelo-que-ajuda-a-dimensionar-forca-de-trabalho-na-administracao-publica>

13 Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2025/06/ANTEPROJETO-Contratacao-por-Tempo-Determinado-17-6-2025.docx.pdf>

14 República.org. *Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público*. 2024. Disponível em: <https://republica.org/2024/10/31/anuario-revela-perfil-e-desafios-do-servico-publico/>

15 Todos Pela Educação. *Professores temporários nas redes estaduais do Brasil*. 2024. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2024/04/estudo-professores-temporarios-nas-redes-estaduais-do-brasil-todos-pela-educacao.pdf>

16 SBDP. *Contratações por tempo determinado em juízo*. 2021. Disponível em: <https://sbdp.org.br/wp-content/uploads/2023/06/nucleo-de-inovacao-da-funcao-publica-contratacoes-por-tempo-determinado-em-juizo.pdf>

17 Confira em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2025/06/ANTEPROJETO-Contratacao-por-Tempo-Determinado-17-6-2025.docx.pdf>

18 Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADc), 2022, conforme o portal República em Dados, República.org. Disponível em: <https://dados.republica.org/pessoas-do-setor-publico/dados>

19 Adicionais de férias, gratificação por exercício cumulativo de ofícios, auxílio-alimentação e auxílio-saúde. Disponível na nota técnica *Supersalários e o teto constitucional: Natureza das verbas indenizatórias e remuneratórias e o PL 2.721/2021* (2024); <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/supersalarios-e-o-teto-constitucional/>

20 Confira em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/propostas-parao-fim-dos-supersalarios/>

21 Movimento Pessoas à Frente. *Opinião dos brasileiros sobre a Gestão de Pessoas e Lideranças no Setor Público*. 2025. Disponível em: [https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2025/08/MPaF\\_016\\_25\\_-\\_PUBLICACAO\\_-\\_DATA-FOLHA\\_digital\\_27\\_8\\_25\\_V2.pdf](https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2025/08/MPaF_016_25_-_PUBLICACAO_-_DATA-FOLHA_digital_27_8_25_V2.pdf)

22 Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/pesquisa-mostra-que-93-dos-brasileiros-sao-contrasupersalarios-de-servidores/>

23 Movimento Pessoas à Frente. *Além do teto: análises e contribuições para o fim dos supersalários*. 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/alem-do-teto/>

24 Movimento Pessoas à Frente. *A corrida além do teto: supersalários, verbas indenizatórias e a necessidade de resgate da autoridade constitucional*. 2025. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/a-corrida-alem-do-teto-supersalarios-verbas-indenizatorias-e-a-necessidade-de-resgate-da-autoridade-constitucional/>

25 Média a partir da Portaria GM/MS Nº 3.689, de 2 de maio de 2024, que destinou recursos para a construção de 293 UBSs em municípios.

26 Fonte: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202412/bolsa-familia-chega-a-20-81-milhoes-de-lares-a-partir-desta-terca-feira-10-12>

27 Fonte: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2025/02/14/pe-de-meia-decisao-do-tcu-pode-ajudar-a-destravar-votacao-do-orcamento>

28 Movimento Pessoas à Frente. *Opinião dos brasileiros sobre funcionalismo público e lideranças*. 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/opiniao-dos-brasileiros-sobre-funcionalismo-publico-e-liderancas/>

29 Fonte: República em Dados, República.org. <https://dados.republica.org/dados/remuneracao-de-vinculos-por-esfera-e-poder>

30 Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/consulta/119>

31 Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/manifesto-pelo-fim-dos-supersalarios/>

32 Movimento Pessoas à Frente. *Balanco sobre a alteração da Lei de Improbidade Administrativa*. 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/balanco-sobre-a-alteracao-da-lei-de-improbidade-administrativa>

33 Dados disponíveis em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/consulta/214>

34 Movimento Pessoas à Frente. *Propostas de modernização do sistema de carreiras do governo federal: diagnóstico*. 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/propostas-de-modernizacao-do-sistema-de-carreiras-do-governo-federal/>

35 Movimento Pessoas à Frente. *Propostas de modernização do sistema de carreiras do governo federal: benchmarking*. 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/benchmarking-das-propostas-de-modernizacao-do-sistema-de-carreiras-do-governo-federal/>

36 Uma análise comparativa entre Brasil e Portugal pode ser encontrada em: BILHIM, João Abreu de Faria. *Comparação do serviço civil brasileiro frente ao português sobre a profissionalização do serviço público*. Cadernos Enap, 62. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3953>

37 Segundo estudo do MGI, informações disponíveis em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/junho/pro-integridade-convida-debate-o-novo-projeto-de-lei-de-cotas-raciais>

38 Dados do Atlas do Estado Brasileiro para 2024. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/consulta/152>

39 Conforme o Censo Demográfico de 2022.

40 Movimento Pessoas à Frente. *Recomendações para a promoção de equidade étnico-racial no serviço público brasileiro*. 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/recomendacoes-para-a-promocao-de-equidade-etnico-racial-no-servico-publico-brasileiro/>

41 FRANÇA, Michael; NASCIMENTO, Fillipi. *Síntese de evidências sobre a presença de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança e autoridade*. Realização: Núcleo de Estudos Raciais do Insper. Iniciativa: Fundação Lemann. 2023. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/wp-content/uploads/2025/04/Sintese-de-evidencias-sobre-a-presenca-de-mulheres-e-pessoas-negras-em-cargos-de-lideranca-e-autoridade-1.pdf>

42 Movimento Pessoas à Frente. *Opinião dos brasileiros sobre funcionalismo público e lideranças*. 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/opiniao-dos-brasileiros-sobre-funcionalismo-publico-e-liderancas/>

43 Movimento Pessoas à Frente. *Opinião dos brasileiros sobre a Gestão de Pessoas e Lideranças no Setor Público*. 2025. Disponível em: [https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2025/08/MPaF\\_016\\_25\\_-\\_PUBLICACAO\\_-\\_DATA-FOLHA\\_digital\\_27\\_8\\_25\\_V2.pdf](https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2025/08/MPaF_016_25_-_PUBLICACAO_-_DATA-FOLHA_digital_27_8_25_V2.pdf)

44 Movimento Pessoas à Frente. *Opinião dos brasileiros sobre funcionalismo público e lideranças*. 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/opiniao-dos-brasileiros-sobre-funcionalismo-publico-e-liderancas/>

45 Movimento Pessoas à Frente. *Opinião dos brasileiros sobre a Gestão de Pessoas e Lideranças no Setor Público*. 2025. Disponível em: [https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2025/08/MPaF\\_016\\_25\\_-\\_PUBLICACAO\\_-\\_DATA-FOLHA\\_digital\\_27\\_8\\_25\\_V2.pdf](https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2025/08/MPaF_016_25_-_PUBLICACAO_-_DATA-FOLHA_digital_27_8_25_V2.pdf)

46 FRANÇA, Michael; NASCIMENTO, Filipi. *Equidade e representatividade: síntese de evidências sobre a presença de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança e autoridade*. Núcleo de Estudos Raciais do Insper. Fundação Lemann, 2023. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/wp-content/uploads/2025/04/Sintese-de-evidencias-sobre-a-presenca-de-mulheres-e-pessoas-negras-em-cargos-de-lideranca-e-autoridade-1.pdf>

47 ONU. *Declaração e plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher*. 1995. Disponível em: [https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao\\_beijing.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao_beijing.pdf)

48 Movimento Pessoas à Frente. *Mulheres no serviço público brasileiro: recomendações para o acesso, ascensão e permanência nos cargos de liderança*. São Paulo: Movimento Pessoas à Frente, 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/11/mulheres-no-servico-publico-brasileiro-recomendacoes-para-o-acesso-ascensao-e-permanencia-nos-cargos-de-lideranca.pdf>

49 VAZ, Daniela Verzola. *O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil*. *Economia e Sociedade* [online]. 2013, v. 22, n. 3. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/?format=pdf&lang=pt>

50 PINHEIRO, Luana. "Quando o teto de vidro se torna de concreto: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do Executivo Federal entre 1999 e 2020". Em: LOPEZ, F. G.; CARDOSO JUNIOR, J. C. (Org.). *Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas*. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/items/d41ac4e5-5117-40a9-bd89-1d-673177cbbe>

51 Movimento Pessoas à Frente. *Desigualdade de gênero em cargos de liderança no Executivo Federal*. 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/desigualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-executivo-federal/>

NARANJO BAUTISTA, Sandra et al. *Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe: lacunas e oportunidades*. Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), 2022. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/mulheres-lideres-no-setor-publico-da-america-latina-e-do-caribe-lacunas-e-opportunidades>

52 FERNANDEZ, Michelle; MARQUES, Ananda. "Liderança de mulheres na burocracia federal: dificuldades e desafios para ascensão". *Campo de públicas: conexões e experiências*, v. 3, n. 1, págs. 57-83, 2024. Disponível em: <https://revista.fjp.mg.gov.br/index.php/campo-de-publicas/article/view/75>.

Movimento Pessoas à Frente. *Mulheres em cargos de liderança na burocracia federal*. 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/mulheres-em-cargos-de-lideranca-na-buracracia-federal/>

53 Disponíveis em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr>

54 Movimento Pessoas à Frente. *Nota técnica Conhecendo as lideranças públicas*. 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/conhecendo-as-liderancas-publicas/>

55 2.504 dos 5.566 municípios que responderam à questão. República.org. Dados disponíveis por Estado em: <https://dados.republica.org/dados/mapa-de-legislacao-municipal-para-garantir-direito-de-acesso-a-informacao-publica-nos-municipios-brasileiros>



2025



**Movimento  
Pessoas à Frente**

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO