

relatório • 2020  
anual 010

*CONSTRUINDO  
CAMINHOS PARA A  
MODERNIZAÇÃO DO  
ESTADO BRASILEIRO*



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

# ficha técnica

## REALIZAÇÃO

Movimento Pessoas à Frente

## MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE

### — Diretora executiva

Jessika Moreira

### — Advocacy e Mobilização

Lucas Porto

### — Comunicação

Marina Cipolla

### — Conhecimento

Eduardo Araujo Couto

### — Desenvolvimento Institucional

Renata Oliveira

### — Relações Institucionais e Captação de Recursos

Lana Brito

### — Consultoria Política Governamental

Israel Batista

### — Assessoria de imprensa

*Analítica Comunicação:*

Carlos Moura

Julia Rezende

Rení Tognoni

## RELATÓRIO ANUAL 2025

### Projeto Gráfico e diagramação

Sara Fael

Lidia Sampaio

Brasil, 2026



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

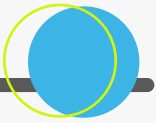


CC-BY

Este trabalho está sob a licença CC BY 4.0. Mediante atribuição de crédito à organização autora, pode ser copiado e redistribuído em qualquer suporte ou formato; remixado e adaptado para qualquer fim, inclusive comercial (nestes casos, as alterações feitas devem ser indicadas).



# Convite à leitura



**Jessika Moreira**

Diretora-executiva do  
Movimento Pessoas à Frente

A transformação do Estado brasileiro já começou. E ela passa, necessariamente, pelas pessoas que o constroem todos os dias. É com esse compromisso que apresentamos o relatório de resultados de 2025 do Movimento Pessoas à Frente.

Este foi um ano decisivo na consolidação da nossa atuação e no fortalecimento de uma agenda que ganha cada vez mais centralidade no país: a modernização administrativa do Estado brasileiro, a partir da gestão de pessoas e, em especial, das lideranças em governos.

Ao longo de 2025, ampliamos nossa incidência no debate público e institucional, contribuindo de forma qualificada para a agenda de reforma administrativa e modernização do Estado, em discussão no debate público nacional. Construímos e apresentamos propostas de soluções estruturantes, participamos de audiências públicas e fortalecemos o diálogo com o Legislativo, levando evidências, análises comparadas e recomendações aplicáveis à realidade brasileira.

Esse trabalho foi sustentado por um esforço coletivo robusto: ampliamos nossa atuação em rede, **estruturamos coalizões em torno de temas estratégicos e fortalecemos a articulação com diferentes setores**, contribuindo para qualificar o debate e ampliar a capacidade de incidência do Movimento.

Foi também um ano de fortalecimento institucional. Concluímos nosso processo de institucionalização como organização da sociedade civil, ampliando as bases para um novo ciclo de atuação, com mais escala e impacto.

Nada disso é trivial. Avançar em uma agenda como essa exige consistência, articulação e, sobretudo, coragem. Coragem para enfrentar distorções históricas, para sustentar o debate público qualificado e para construir caminhos concretos para um Estado mais efetivo, mais justo e mais preparado para responder aos desafios do país.

**Acreditamos que a modernização do Estado brasileiro é condição para o desenvolvimento do país.** E essa transformação passa, necessariamente, pela forma como selecionamos, desenvolvemos e valorizamos as pessoas que fazem o dia a dia dos governos.

Este relatório reúne os principais resultados dessa trajetória em 2025 e aponta os caminhos que seguimos construindo para os próximos anos.

A quem constrói essa agenda conosco, nosso reconhecimento. É essa rede que sustenta, qualifica e impulsiona cada avanço apresentado nas próximas páginas.

**Seguimos juntas e juntos.**

Boa leitura.

# sumário

## 1 **Por dentro do Movimento Pessoas à Frente** 5

- 1.1 — 5 Anos à Frente 5
- 1.2 — Agendas em Movimento 9
- 1.3 — Como o Movimento atua 14
- 1.4 — Estrutura e Governança do Movimento 15
- 1.5 — Rede de membros e parceiros 17

## 2 **Sumário Executivo** 18

- 2.1 — Principais conquistas 19

## 3 **Realizações 2025: Frentes de Impacto para uma gestão pública mais efetiva, democrática e representativa** 25

- 3.1 — Gestão de Pessoas em Pauta 26
- 3.2 — Política Nacional de Gestão de Lideranças em Governos 27
- 3.3 — Reforma Administrativa e transformação do Estado 34
- 3.4 — Gestão de Carreiras 44
- 3.5 — Contratações por tempo determinado no setor público 47
- 3.6 — Mulheres no serviço público 51
- 3.7 — Equidade étnico-racial no serviço público 59
- 3.8 — Supersalários, teto constitucional e limites aos privilégios 64
- 3.9 — Inovação, segurança jurídica e capacidades estatais 72

## 4 **Encontros e Eventos** 75

## 5 **Comunicação em Movimento** 83

## 6 **Olhando para frente: expectativas para 2026** 90





# Por dentro do Movimento

## 1.1 5 anos à Frente

***5 anos à frente: construindo pontes para um melhor Estado.***

O Movimento Pessoas à Frente nasceu da crença de que é possível transformar o Estado brasileiro com diálogo, evidências e colaboração. Cinco anos depois, seguimos conectando pessoas, ideias e dados para fortalecer o serviço público e melhorar a vida de milhões de brasileiras e brasileiros.

# 2017-2019

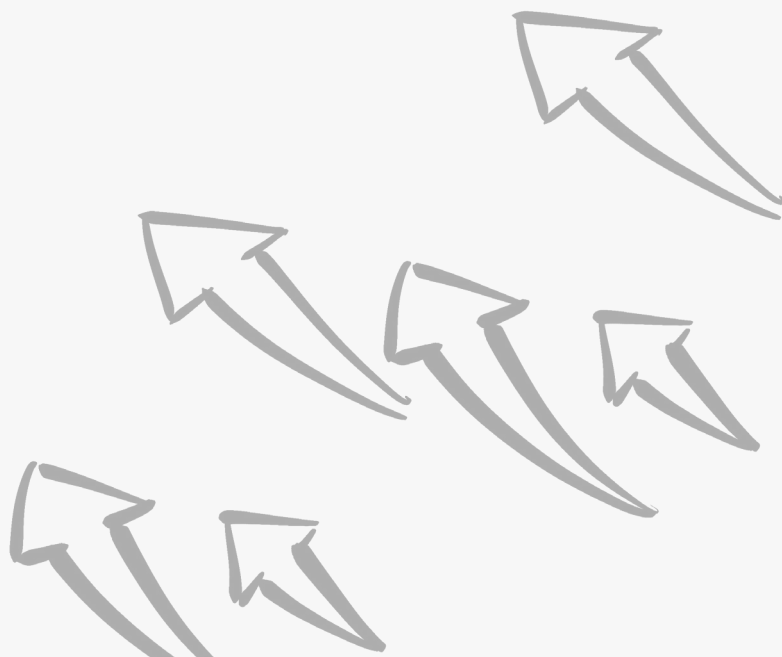
## **AS ORIGENS**

A rede de diálogo que deu origem ao Movimento teve início com os encontros Brazil Rising: uma nova gestão pública para um novo Brasil, promovidos pela Vamos em parceria com as universidades de Yale e Oxford. Os encontros criaram um espaço contínuo de troca e articulação sobre os desafios da gestão pública no país, reunindo lideranças comprometidas com a transformação do Estado.

# 2020

## **NASCE UM MOVIMENTO**

Com o amadurecimento das discussões, a Vamos apoiou a formação da Coalizão GPSP (Gestão de Pessoas no Setor Público). A partir da convicção de que as pessoas são centrais para a entrega de melhores políticas e serviços públicos, a iniciativa adotou o nome Movimento Pessoas à Frente, consolidando-se como espaço seguro, plural e diverso para o debate e a construção de propostas voltadas à transformação do Estado brasileiro.



# 2021

## **AVANÇOS ESTRUTURAIS**

O Movimento consolidou seu Comitê de Governança e criou os primeiros Grupos de Trabalho, aproximando academia, agentes e gestores públicos, e sociedade civil em torno de temas estruturantes como gestão de desempenho, desenvolvimento, modelos de carreira e seleção de lideranças. Nesse mesmo ano, lançou, em parceria com o Datafolha, a pesquisa Opinião dos brasileiros sobre Gestão de Pessoas no Setor Público, ampliando o debate público sobre o tema.

# 2022

## **PACTUAÇÃO DE COMPROMISSOS**

O Movimento avançou para a pactuação de compromissos com a apresentação das Propostas para uma Política Nacional de Lideranças em Governos e da Carta Compromisso de Gestão de Pessoas no Setor Público, marcos da consolidação de propostas maduras e construídas coletivamente. No mesmo período, criou o Grupo de Trabalho de Equidade Étnico-Racial e lançou o podcast Diálogos em Movimento, ampliando o alcance das discussões.

# 2023

## **CONCRETIZAÇÃO DE IDEIAS**

O ano marcou a concretização de propostas, com o lançamento das Recomendações para a promoção da diversidade étnico-racial no serviço público, a criação do Grupo de Trabalho sobre Transparência de Dados e a realização do encontro Pessoas em Movimento: diálogos para um melhor Estado. Uma nova pesquisa com o Datafolha aprofundou a percepção da população sobre o funcionalismo público e as lideranças governamentais, constituindo uma série histórica inédita sobre o tema.

# 2024

## **CORAGEM PARA TRANSFORMAR**

O Movimento reafirmou seu compromisso com a transformação, mobilizando mais de 150 participantes nos Grupos de Trabalho sobre Mulheres no serviço público brasileiro e Transparência e uso de dados de gestão de pessoas no setor público. Lançou ainda sete novas publicações, ampliando o acesso a dados, evidências e reflexões para o aprimoramento da gestão de pessoas no Estado. O ano também marcou a aprovação da Lei Nacional de Modernização dos Concursos Públicos, conquista apoiada e celebrada pelo Movimento.

# 2025

## **5 ANOS CONSTRUINDO PONTES**

O Movimento Pessoas à Frente concluiu seu processo de institucionalização, passando a constituir pessoa jurídica própria, condição estratégica para ampliar seu impacto. Aprofundou seu trabalho em rede por meio de iniciativas colaborativas: a Coalizão pelo Fim dos Supersalários, formada por 12 organizações; a Comissão de Avaliação Externa da Reforma Administrativa, composta por 11 organizações e 25 pesquisadores; e um Grupo de Trabalho com mais de 70 participantes e 12 embaixadores, dedicado à segurança jurídica e à inovação no serviço público. Além disso, a construção de quatro anteprojetos de lei nos temas de Lideranças em Governos, Supersalários, Contratações por Tempo Determinado, e Mulheres no Serviço Público, foi central, em um ano no qual a Reforma Administrativa voltou à pauta nacional e que o Movimento buscou qualificar o diálogo por meio de propostas com base em dados e evidências.

## 1.2

## Agendas em Movimento

O Movimento Pessoas à Frente é uma organização da sociedade civil plural, suprapartidária e independente, contando com um rede de membros de mais de 200 integrantes de diferentes setores: especialistas, parlamentares, representantes de sindicatos, governos federal, estaduais e municipais, órgãos de controle, advocacia pública e organizações do terceiro setor.

O propósito do Movimento é impulsionar um Estado mais potente e efetivo, sustentado por políticas de gestão de pessoas que valorizam, desenvolvem e engajam os servidores públicos. O serviço público depende de lideranças e equipes bem preparadas e representativas para garantir políticas e serviços de qualidade e enfrentar os desafios estruturantes do país.

Com autonomia na tomada de decisões, a atuação se dá com compromisso público, ética, transparência e base científica. As ações fortalecem quem faz o setor público e ampliam a capacidade do Estado de entregar melhores resultados à sociedade.

*O Movimento Pessoas à Frente atua em pautas prioritárias para aprimorar as políticas de gestão de pessoas e fortalecer o serviço público:*



## Política para lideranças

As lideranças do setor público exercem impacto direto sobre a qualidade dos serviços entregues à população: são elas que transformam diretrizes governamentais em políticas concretas, gerenciam equipes e recursos, e conduzem inovações. O Brasil, no entanto, ainda carece de uma política estruturada para esses cargos, com critérios qualificados de seleção, gestão de desempenho e desenvolvimento integrados, transparência de dados e promoção ativa da diversidade.



A adoção de uma **Política Nacional de Gestão de Lideranças** em Governos é fundamental para garantir líderes bem preparados e representativos nas três esferas federativas.



## Mulheres no serviço público

O acesso, a ascensão e a permanência de mulheres no serviço público ainda enfrentam obstáculos estruturais, especialmente mulheres negras, exigindo políticas de gestão de pessoas voltadas à equidade e à diversidade. As mulheres seguem concentradas em áreas associadas ao cuidado e sub-representadas em setores como finanças e planejamento; além de estarem em menor número em cargos de alta e média liderança.

Uma **Política Nacional de Promoção da Equidade para Mulheres no Serviço Público**, combinada a uma Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação no Setor Público, é essencial para construir um Estado mais diverso e efetivo.





## Equidade étnico-racial

Apesar de as pessoas negras representarem mais da metade da população brasileira, persistem fortes desigualdades no serviço público, especialmente nos cargos de liderança. Diante deste cenário, é fundamental reafirmar que a promoção de mais pessoas negras, sobretudo em cargos de tomada de decisão, **além de uma importante questão de representatividade, é comprovadamente um caminho para melhores resultados na gestão pública.**

Políticas afirmativas como a Lei de Cotas são necessárias, mas é preciso garantir também permanência e ascensão, com dados, monitoramento e iniciativas que enfrentem as diversas formas de discriminação institucional.



## Gestão de Carreiras

O serviço público brasileiro está organizado principalmente em carreiras. Desde a Constituição de 1988, observa-se uma evolução desigual desse sistema e da remuneração dos servidores estatutários, com distorções entre responsabilidades e salários. A administração pública federal reúne mais de 2 mil cargos organizados em 117 carreiras, com múltiplas tabelas remuneratórias. **Estruturar diagnósticos e propostas de aprimoramento do sistema de carreiras é fundamental para modernizar a administração pública,** com políticas remuneratórias mais justas, equilíbrio entre critérios técnicos e políticos e enfrentamento das distorções e dos supersalários.



## Segurança Jurídica

O chamado "apagão das canetas", o receio dos gestores de tomar decisões por medo de responsabilização desproporcional, compromete a inovação e a qualidade da gestão pública. A atualização da Lei de Improbidade Administrativa em 2021 foi um avanço ao distinguir melhor erros de má-fé de meras inadequações administrativas. **Mas ainda há muito a avançar para criar um ambiente institucional que incentive a inovação responsável,** fortaleça a cooperação entre gestão e controle, e ofereça às lideranças públicas a segurança jurídica necessária para liderar com ousadia.



## *Supersalários e privilégios*

Os supersalários impactam de forma evidente o orçamento público, e comprometem a equidade, a transparência e a credibilidade da administração pública. O fenômeno, decorrente do uso indevido de verbas indenizatórias que permitem ultrapassar o teto constitucional, se concentra em poucas carreiras, estando muito distante da realidade da grande maioria dos servidores públicos brasileiros.

Resgatar a autoridade do teto constitucional é uma questão de equidade, transparência e responsabilidade fiscal.



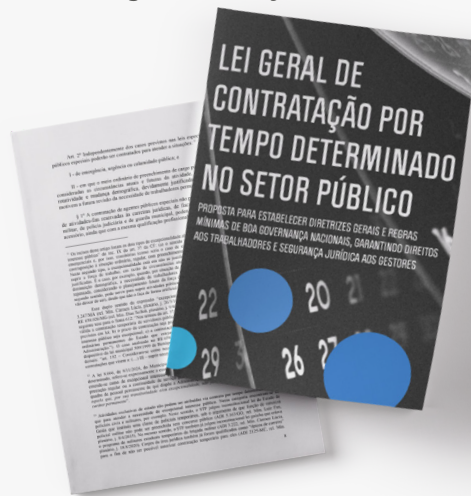
## *Modernização dos Concursos Públicos*

Os concursos públicos são a principal forma de ingresso no serviço público nas três esferas federativas e definem, por décadas, a composição da força de trabalho do Estado. Em 2024, foi aprovada a Lei Nacional de Modernização dos Concursos Públicos (Lei nº 14.965/2024), com participação do Movimento Pessoas à Frente. A norma representa um avanço ao introduzir instrumentos mais diversos e representativos de seleção para as funções que os aprovados irão desempenhar, sendo fundamental estimular sua implementação em estados e municípios, responsáveis pela maior parte dos concursos e pela execução direta dos serviços públicos.



## Contratações por Tempo Determinado

A contratação por tempo determinado é um instrumento relevante para dar agilidade à administração pública em situações excepcionais, mas ainda enfrenta desafios de governança, falta de direitos aos contratados e ausência de regulamentação nacional clara.



Uma **Lei Geral de Contratação por Tempo Determinado no Setor Público**, tal qual o anteprojeto do Movimento propõe, é indispensável para assegurar direitos básicos aos contratados, dar segurança jurídica aos gestores e coibir o clientelismo.



## Transparência de dados sobre gestão de pessoas

Decisões qualificadas sobre gestão de pessoas exigem dados confiáveis. No Brasil, porém, a maioria dos estados e municípios ainda não disponibiliza informações básicas sobre seus servidores: como composição por raça, gênero, escolaridade ou remuneração. **Sem dados, é impossível diagnosticar desigualdades, avaliar políticas e aprimorar a gestão pública** com base nos resultados que apresenta. Uma política nacional de transparência de dados de gestão de pessoas, articulada aos princípios da Lei de Acesso à Informação e da LGPD, é condição para uma gestão pública mais justa e efetiva.

## 1.3

## Como o Movimento atua

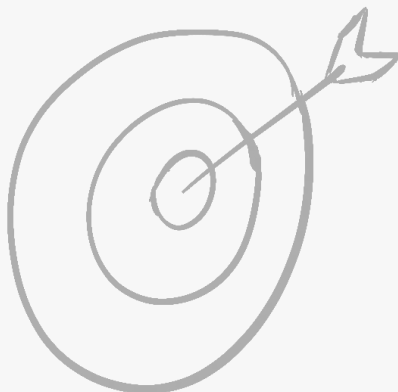
O Movimento Pessoas à Frente atua de forma integrada com **4 pilares que se retroalimentam:**

### *Produção de conhecimento e propostas*

Publicamos estudos, pesquisas e contribuições para o debate qualificado de gestão de pessoas no setor público.

### *Incidência Política*

Articulamos lideranças políticas, governamentais e sociedade civil organizada para promover o avanço de propostas.



### *Comunicação*

Ampliamos o debate sobre o tema em veículos jornalísticos e discussões da opinião pública.

### *Mobilização da Sociedade Civil*

Formulamos propostas concretas a partir da construção conjunta com diversos setores.

## 1.4

## Estrutura e Governança do Movimento

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

### Associados

**FUNDAÇÃO Lemann** 

 **humanize**

### Secretaria Executiva do Movimento Pessoas à Frente 2025

A Secretaria Executiva é a equipe responsável por consolidar as ações junto ao Conselho e a Rede de Membros na construção de propostas às pautas estratégicas do Movimento Pessoas à Frente, propondo os planos de ação e a sua execução.

#### Diretora executiva

**Jessika Moreira**

#### Advocacy e Mobilização

**Lucas Porto**  
**Ianna Brandão**  
**Ana Luiza Alvarenga**  
**Luana Dratovsky**

#### Comunicação

**Marina Cipolla**  
**Netally Pessoa**  
**Alice Sousa**  
**Paula Detoni**

#### Conhecimento

**Eduardo Araujo Couto**  
**Thalles Vichiato Breda**

#### Desenvolvimento Institucional

**Renata Oliveira**

#### Relações Institucionais e Captação de Recursos

**Lana Brito**

#### Consultoria Política Governamental

**Israel Batista**

## Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo atua como instância de orientação estratégica e acompanhamento institucional, contribuindo para o alinhamento das ações às diretrizes do Movimento, a coerência técnica das propostas e o fortalecimento de sua legitimidade pública. Formado por especialistas nas pautas de lideranças e gestão de pessoas, o Conselho participa da construção da estratégia e da formulação de propostas voltadas ao aprimoramento do serviço público.

### Vera Monteiro

Advogada e professora na Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas (FGV Direito) Presidente do Conselho

### André Peixoto Figueiredo Lima

Deputado Federal e presidente da Frente Servir Brasil

### Betânia Lemos

Presidenta da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)

### Cibele Franzese

Professora e pesquisadora na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV (EAESP)

### Edilberto Pontes

Presidente do Instituto Rui Barbosa (IRB)

### Elizabeth Sousa Cagliari Hernandes

Presidente da Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP)

### Fabrcio Marques Santos

Secretário de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Regional do Estado de Pernambuco

### Francisco Gaetani

Secretário Extraordinário para a Transformação do Estado do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI)

### Glúcia Alves Macedo

Gerente Programática do Instituto Humanize

### Joice Toyota Mendes

Diretora Executiva da Motriz

### Luiz Augusto Campos

Professor do Instituto de Estudos Sociais e Políticos da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (IESP/UERJ), Coordenador do Grupo de Estudos Multidisciplinar da Ação Afirmativa (GEMAA)

### Márcia Regina de Lima Silva

Professora da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Sociais da Universidade de São Paulo (FFLCH/USP)

### Michael Tulio Ramos de França

Pesquisador e Coordenador do Núcleo de Estudos Raciais (NERI) do Insper. Vencedor do Prêmio Jabuti. Colunista e Editor na Folha de São Paulo

### Renata Vilhena

Professora do Centro de Gestão Pública da Fundação Dom Cabral (FDC)

### Rudinei Marques

Presidente do Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado (FONACATE)

### Tatiana de Assis Ribeiro

Diretora Executiva do Movimento Brasil Competitivo

### Weber Sutti

VP de Relações Institucionais da Fundação Lemann

## Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é responsável pelo acompanhamento e pela fiscalização da gestão financeira e patrimonial da organização, assegurando a transparência, a conformidade legal e a boa governança. Sua atuação contribui para a sustentabilidade institucional e para a credibilidade pública do Movimento.

### Cassius Marques

Gerente Administrativo Financeiro na Fundação Lemann

### Haroldo Corrêa Rocha

Coordenador Geral do Movimento Profissão Docente

### Ursula Dias Peres

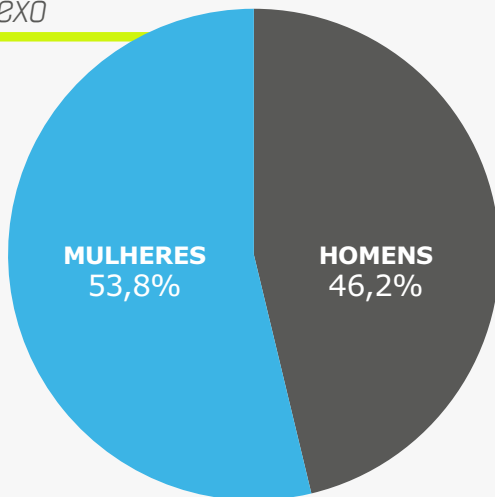
Professora da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH/USP)

1.5

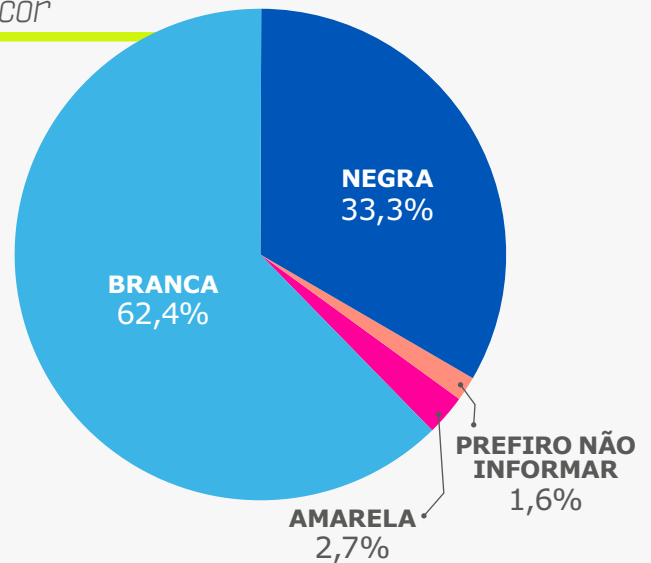
## Rede de membros e parceiros

A rede do Movimento Pessoas à Frente reúne mais de 200 pessoas, representando a diversidade e a pluralidade do Brasil. Com diferentes perspectivas políticas, sociais e econômicas, esse grupo engajado trabalha para qualificar o debate sobre gestão de pessoas no setor público e compartilha o compromisso e a coragem necessários para a transformação do Estado. Confira abaixo alguns dados sobre a composição da Rede de Membros do Movimento Pessoas à Frente:

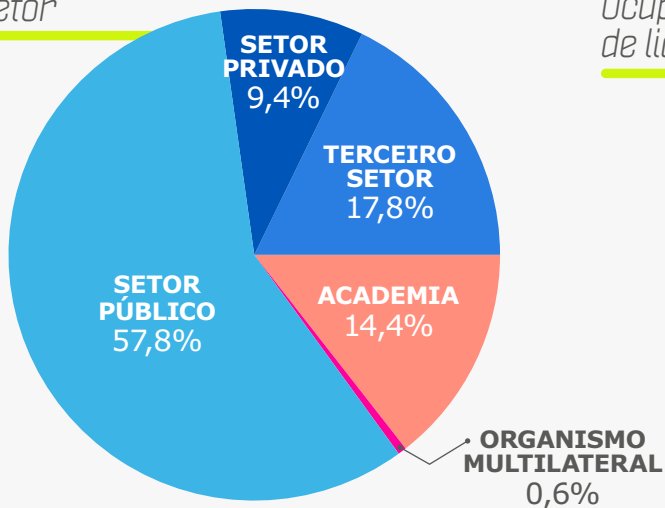
*Sexo*



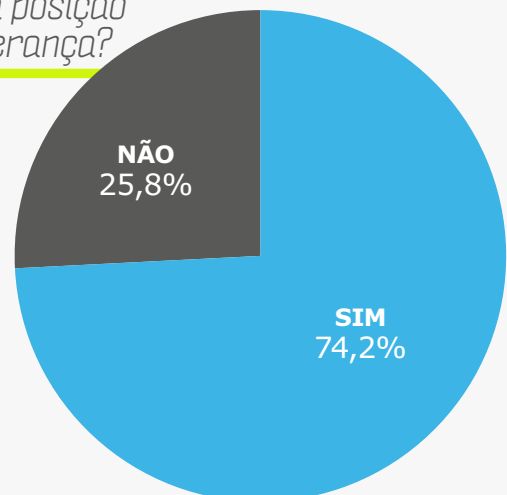
*Raça/cor*



*Setor*



*Ocupa posição de liderança?*



## Estados



O Movimento reconhece a potência dessa rede para construir coletivamente propostas cujo objetivo é contribuir para uma gestão mais efetiva do Estado brasileiro, tornando-o mais capaz de entregar melhores serviços e políticas públicas à população. O trabalho do Movimento não seria possível sem cada um dos membros que compõem e constroem as iniciativas, e por essa razão é fundamental registrar um agradecimento especial a todas e todos que fizeram e fazem parte da história do Movimento Pessoas à Frente.

Em 2025, essa rede de membros atuou de forma articulada com dezenas de organizações parceiras, incluindo organizações da sociedade civil, universidades, centros de pesquisa, fundações, e órgãos públicos, ampliando a capacidade técnica, o alcance institucional e o impacto público do Movimento Pessoas à Frente.

# 2

## Sumário Executivo

### ***2025: consolidação, incidência e entregas concretas***

O ano de 2025 marcou um ponto de inflexão na trajetória do Movimento Pessoas à Frente. Em um contexto de retomada estruturada do debate sobre a modernização do Estado e de Reforma Administrativa, além de crescente atenção pública à qualidade do gasto, à equidade e à capacidade estatal, o Movimento consolidou-se como referência técnica e institucional na agenda de gestão de pessoas no setor público brasileiro.

Ao longo do ano, a produção de evidências inéditas, articulação em rede, incidência legislativa qualificada e comunicação estratégica foram ações combinadas e articuladas para influenciar decisões concretas no Executivo e no Legislativo. A atuação foi transversal em temas estruturantes, como lideranças, contratações temporárias, equidade de gênero e racial, supersalários e segurança jurídica, sempre com base em dados, com construção plural e compromisso com a melhoria dos serviços públicos.

*A estratégia do Movimento Pessoas à Frente foi a de promover e qualificar o debate público com insumos técnicos, tomando o papel de tradutor e intérprete dos temas em debate sobre a modernização do Estado e a reforma administrativa.*

A partir dessa lógica, construímos uma estrada de duas avenidas. Isto é, ocupamos um lugar de revisor e proponente de melhorias para o texto de Reforma então apresentado na PEC-38, e construtor de propostas sobre temas específicos que foram encabeçadas por parlamentares em Projetos de Lei.

O resultado foi a consolidação de uma atuação madura, capaz de transformar diagnósticos técnicos em proposições normativas, debates públicos e avanços institucionais concretos.

## 2.1

## Principais conquistas

### *Incidência direta em marcos legislativos e normativos.*

O Movimento atuou de forma técnica e articulada no **Executivo e no Legislativo**, contribuindo para avanços concretos:

- Lei nº 15.142/2025 – Sanção presidencial da Nova Lei de Cotas no Serviço Público Federal (30% de reserva de vagas nos concursos públicos para pessoas negras, com inclusão de indígenas e quilombolas).
- Lei nº 15.177/2025 – Aprovação e sanção presidencial da reserva mínima de 30% de mulheres nos conselhos de administração de estatais. O Movimento Pessoas à Frente esteve presente na cerimônia de sanção presidencial como representantes da sociedade civil, por meio de Marília Ortiz, membro da rede do Movimento.
- Protocolo do PL da Lei Geral de Contratação por Tempo Determinado no Setor Público (**PL 3.086/2025** no Senado, de autoria do Sen. Alessandro Vieira; e **PL 3.069/2025** na Câmara, de autoria dos Deputados Tabata Amaral, Dorinaldo Malafaia e Pedro Campos), a partir de **anteprojeto** elaborado pelo Movimento.
- Construção e publicação de **proposições legislativas para o enfrentamento dos supersalários e privilégios no serviço público**, contribuindo para a formulação do **PL 3.328/2025** (de autoria dos Deputados Tabata Amaral, Dorinaldo Malafaia e Camila Jara), e para o **Eixo de Extinção de Privilégios** do Fichário do GT da Reforma Administrativa da Câmara dos Deputados.

Além disso, o Movimento Pessoas à Frente, junto à **Coalizão pelo fim dos supersalários**, atuou de forma efetiva para incidir sobre importantes medidas que legitimariam ou ampliariam os supersalários no serviço público:

- Veto presidencial aos artigos 9º e 10 do PL 4.015/2023, que ameaçavam a transparência das remunerações no Judiciário e Ministério Público, ao buscar inserir na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) justificativas indevidas para a recusa de acesso a dados remuneratórios de agentes públicos. Após **ofício** assinado pelas organizações da Coalizão encaminhado à presidência da República, os dois artigos foram vetados.

O Movimento também construiu e apresentou anteprojetos de lei para temas fundamentais da **gestão de pessoas** no setor público em 2025:

- Anteprojeto de lei para uma **Política Nacional de Gestão de Lideranças em Governos**, buscando a criação do Sistema Federal e do Sistema Nacional de Lideranças, estruturado com o objetivo de estabelecer procedimentos para a pré-seleção, gestão de desempenho e desenvolvimento de lideranças no Poder Executivo nas três esferas da federação, além de promover maior representatividade dessas posições com mais mulheres e pessoas negras em cargos de liderança em governos.
- Um conjunto de dois anteprojetos de lei com políticas para ampliar a equidade no acesso, ascensão e permanência de mulheres no serviço público: a **Política Nacional de Promoção da Equidade para Mulheres no Setor Público**, e a **Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação no Setor Público**.

## *Articulação institucional e construção de convergência.*

O Movimento ampliou sua capacidade  
de articulação e coordenação em rede:

- Formação da Coalizão pelo Fim dos Supersalários com outras 12 organizações da sociedade civil: Fundação Tide Setubal, Livres, Centro de Liderança Pública, Transparência Brasil, Movimento Brasil Competitivo, Instituto Democracia e Sustentabilidade, Pacto Nacional pelo Combate às Desigualdades, Transparência Internacional, Frente de Evangélicos pelo Estado de Direito, Plataforma Justa, República.org e Fiquem Sabendo.
- Participação ativa no debate de modernização do Estado e Reforma Administrativa, com atuação por meio de insumos técnicos ao Grupo de Trabalho da Câmara dos Deputados, coordenação de encontros técnicos, organização de audiências qualificadas, e interlocução também com o Poder Executivo.
- Construção e coordenação da Comissão de Avaliação Externa da Reforma Administrativa, reunindo 11 centros de pesquisa de excelência e 25 pesquisadores. Os centros de pesquisa envolvidos são: Insight Data Science Lab - Universidade Federal do Ceará (UFC); Núcleo de Instituições, Políticas e Governo - Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); LabGov - Escola de Artes, Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP); Fundação João Pinheiro (FJP); Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV); Insper; IDP; Fundação Dom Cabral (FDC); Instituto de Ciência Política - Universidade de Brasília (UnB); Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV).
- Grupo de Trabalho de Inovação e Segurança Jurídica, realizado em parceria com o Instituto Rui Barbosa e com a Fundação Tide Setubal, com mais de 70 participantes e 12 embaixadores, resultando em conjunto de propostas e diretrizes no campo da segurança jurídica e inovação no serviço brasileiro, em trabalho que contou com a facilitação da WeGov e sistematização da Publius - Escola de Altos Estudos.



- Consolidação da Rede de Membros com mais de 200 membros ativos.
- Parcerias estratégicas com instituições como IPEA (com assinatura de um Acordo de Cooperação Técnica), FGV, Insper, IDP, Fundação João Pinheiro, Fundação Dom Cabral, UDESC, UFPE, LabGov/EACH-USP e UnB.

Essa mobilização permitiu qualificar o debate público, fortalecer consensos técnicos para construção de propostas e ampliar a legitimidade institucional das propostas defendidas. Evidências que estruturam o debate público.

Em 2025, o Movimento lançou 12 publicações técnicas, em temas como lideranças, equidade étnico-racial, contratações por tempo determinado, supersalários, e a terceira edição da pesquisa de opinião pública junto ao Datafolha com perguntas inéditas.

A produção técnica teve ampla repercussão no debate público:

crescimento de 189% em relação a 2024

2.737  
inserções  
na imprensa

40  
artigos na  
mídia nacional

12  
artigos

Parcerias editoriais com o **Nexo Jornal** e a revista **Problemas Brasileiros**

13  
artigos

O conhecimento produzido pelo Movimento estruturou o debate legislativo, orientou tomadores de decisão e ampliou o acesso da sociedade a dados qualificados sobre gestão pública.



# Realizações 2025:

## *Frentes de Impacto para uma gestão pública mais efetiva, democrática e representativa*

As frentes de impacto organizam a atuação do Movimento Pessoas à Frente a partir das principais questões estruturais do Estado brasileiro, com foco na qualificação técnica do debate público e na construção de soluções institucionais sustentáveis. A seguir, serão abordadas as estratégias de atuação do Movimento e os avanços alcançados ao longo de 2025, evidenciando como a produção de evidências, a articulação em rede e a incidência institucional se traduzem em mudanças efetivas na agenda de gestão pública.

## 3.1

## *Gestão de Pessoas em Pauta*

A gestão de pessoas é o eixo central de qualquer esforço consistente de modernização do Estado. Sem políticas estruturadas para selecionar, avaliar, desenvolver e valorizar as pessoas que fazem o serviço público, reformas institucionais perdem sua capacidade de gerar resultados para a população.

Apesar disso, a gestão de pessoas merece um destaque mais central no debate sobre a administração pública brasileira do que tem atualmente, devendo ser tratada como condição verdadeiramente estratégica para a efetividade do Estado.

O Movimento Pessoas à Frente atua para mudar esse cenário. Ao longo de 2025, dedicou esforços sistemáticos a construir e fortalecer essa agenda em parceria com atores-chave: gestores públicos federais, estaduais e municipais, pesquisadores, parlamentares, organizações da sociedade civil e órgãos de controle. Essa articulação se deu através de diálogos institucionais, produção de evidências, participação em espaços de formulação de políticas e disseminação de boas práticas, contribuindo para que a gestão de pessoas ganhe centralidade nas discussões sobre reforma administrativa e capacidade estatal no Brasil.

## *O que fizemos acontecer em 2025*

**Em janeiro**, o Movimento Pessoas à Frente participou de uma reunião com o **Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI)**, com a presença da ministra **Esther Dweck**. No encontro, foram apresentadas as prioridades do Governo para a agenda de Gestão de Pessoas e também o planejamento estratégico do Movimento para 2025.

A reunião teve como resultados a perspectiva de aproximação e união de esforços para avançar na agenda de Gestão de Pessoas no Setor Público, promovendo mudanças que impactam diretamente a qualidade dos serviços públicos no Brasil.



Na foto: Evento no MGI para apresentar o planejamento estratégico do Movimento Pessoas à Frente.

Para sustentar essa agenda com evidências empíricas robustas, o Movimento Pessoas à Frente encomendou ao **Instituto Datafolha** a terceira edição da **Pesquisa Nacional Datafolha sobre Lideranças no Setor Público**, relativa à percepção da população brasileira em relação às lideranças no setor público. Os resultados revelaram forte consenso em torno, por exemplo, da importância das lideranças para a qualidade da ação estatal.

Segundo a pesquisa, **89% da população afirmam que confiaria mais no Estado caso as pessoas que ocupam cargos de chefia e liderança em governos fossem selecionadas por processos mais qualificados, transparentes e baseados em critérios objetivos.** Além disso, 84% dos entrevistados consideram que esses líderes são os principais responsáveis pela qualidade dos serviços públicos, evidenciando que a sociedade reconhece a centralidade da gestão de lideranças para o desempenho do Estado.

A pesquisa Datafolha cumpriu papel estratégico ao reforçar que a modernização do Estado, para além de um debate institucional, responde a expectativas concretas da população. Vale destacar que a terceira edição da pesquisa contou com um Comitê Técnico para a construção do questionário, composto por: Alexandre Gomide (IPEA), Cibele Franzese (FGV), Matheus Nunes (Fundação Lemann), José Macedo (UFC), Juliana Carvalho (Insper), Paula Frias (República.org), e Tatiana Dias Silva (MIR).

3ª edição da Pesquisa Nacional Datafolha sobre Lideranças no Setor Público, Opinião dos brasileiros sobre a gestão de pessoas e lideranças no setor público, 2025.



O Movimento Pessoas à Frente publicou as **“10 Propostas para uma gestão de pessoas estratégica e efetiva no Setor Público”**, consolidando recomendações objetivas, baseadas em evidências e alinhadas a boas práticas nacionais e internacionais. O material foi concebido como um instrumento de referência para gestores públicos, parlamentares e formuladores de políticas, com foco na institucionalização de critérios claros, transparentes e profissionais para a ocupação de cargos de liderança.

As propostas abrangem dez temas estruturantes da gestão de pessoas no setor público: atração e seleção de lideranças; modernização dos concursos públicos; gestão de desempenho, desenvolvimento e engajamento; regulamentação das contratações temporárias; combate aos supersalários e privilégios; segurança jurídica para a inovação; modernização das carreiras; promoção da equidade étnico-racial; acesso, ascensão e permanência de mulheres no serviço público; e transparência de dados de gestão de pessoas.

O lançamento das 10 Propostas para uma Gestão de Pessoas Estratégica e Efetiva no Setor Público consolidou a agenda programática do Movimento **ao completar cinco anos de atuação**, reunindo em um único documento o conjunto de diretrizes construídas coletivamente com especialistas, gestores e pesquisadores. O material passou a orientar os diálogos do Movimento com o Legislativo, o Executivo e organizações da sociedade civil, além de servir de referência em eventos, audiências públicas e espaços de incidência institucional.



Publicação "10 propostas para uma gestão de pessoas estratégica e efetiva no Setor Público", 2025.

## 3.2

## *Política Nacional de Gestão de Lideranças em Governos*

A qualificação das lideranças públicas constitui um dos eixos estruturantes para o fortalecimento da capacidade estatal e para a melhoria sustentável da qualidade dos serviços públicos oferecidos à população. Lideranças exercem papel central na coordenação de equipes, na implementação de políticas públicas, na gestão de recursos e na tradução de diretrizes políticas em resultados concretos. Apesar disso, o Estado brasileiro ainda carece de uma política nacional integrada que organize, de forma sistêmica, os processos de seleção, desenvolvimento, avaliação e permanência em posições de liderança no setor público.

Em 2025, o Movimento Pessoas à Frente concentrou esforços técnicos e institucionais para consolidar a agenda de lideranças como um núcleo estratégico da modernização do Estado, por meio do desenvolvimento de produtos que atravessam todas as frentes de atuação do Movimento e estruturam este relatório. Essa agenda passou a articular produção de conhecimento, evidências empíricas, incidência institucional e comunicação pública, afirmando as lideranças como eixo central para o fortalecimento da capacidade estatal e para a melhoria sustentável dos serviços públicos.

## O que fizemos acontecer em 2025

Em julho de 2025, o Movimento Pessoas à Frente elaborou uma proposta de texto para a **Política Nacional de Gestão de Lideranças em Governos**, com o objetivo de contribuir diretamente para a agenda da Reforma Administrativa em discussão no Congresso Nacional e para a construção de um Estado mais efetivo, profissionalizado e orientado a resultados. A construção foi feita com base no histórico de conhecimento consolidado pelo Movimento, envolvendo também pesquisadores, gestores e outros membros da Rede.



A **Política Nacional de Gestão de Lideranças em Governos** estabelece diretrizes estratégicas claras para a ocupação e a gestão das posições de liderança no setor público, abrangendo, de forma integrada:

- I Processos de pré-seleção estruturados, com critérios objetivos e alinhados às atribuições dos cargos;
- II Avaliação e gestão de desempenho, orientadas a resultados e ao interesse público;
- III Formação e desenvolvimento contínuo, com foco em competências técnicas, gerenciais e políticas;
- IV Mecanismos de promoção da diversidade e da equidade, contribuindo para a construção de uma burocracia mais representativa da sociedade brasileira.

No âmbito da incidência institucional, a proposta foi formalmente entregue ao deputado **Pedro Paulo (PSD/RJ)**, coordenador do **Grupo de Trabalho da Reforma Administrativa da Câmara dos Deputados**, em 9 de julho, como subsídio técnico para a formulação das propostas em debate. A entrega integrou uma estratégia mais ampla do Movimento de qualificação do processo legislativo, baseada em dados, análises comparadas e recomendações aplicáveis à realidade institucional brasileira.



Na foto: Lucas Porto, gerente de advocacy no Movimento Pessoas à Frente; e Pedro Paulo, deputado federal pelo Rio de Janeiro.

A agenda de lideranças também foi aprofundada no Legislativo por meio da participação do Movimento em audiências públicas. Em outubro, a diretora-executiva do Movimento Pessoas à Frente, Jessika Moreira, participou da audiência pública **“Gestão e Avaliação de Desempenho no Setor Público”**, realizada na Câmara dos Deputados, por requerimento da deputada Erika Kokay (PT/DF). Na ocasião, foram debatidos os desafios e os caminhos para a institucionalização de políticas de avaliação e desenvolvimento de lideranças como instrumentos estruturantes da modernização do Estado.



Na foto: Jessika Moreira fala em audiência pública na Câmara dos Deputados.

Durante a **Semana de Inovação ENAP 2025**, no final de setembro e começo de outubro, o Movimento Pessoas à Frente participou de dois debates estratégicos, reforçando agendas centrais para a transformação do Estado: gestão de lideranças e equidade de gênero no serviço público. Os encontros reuniram pesquisadoras, gestoras públicas e especialistas em administração pública, em um dos principais fóruns nacionais de inovação governamental. Destacamos aqui a participação na mesa “Política Nacional de Lideranças: Caminhos para transformar o Estado”, mediada por Eduardo Couto, participaram Cibele Franzese (FGV EAESP), Julimaria Souza (Motriz) e Vivian Sátiro (Insper), debatendo a estruturação de uma política nacional capaz de formar e valorizar lideranças públicas orientadas a resultados.



Na foto: Vivian Sátiro (Insper), Cibele Franzese (FGV EAESP), Julimaria Souza (Motriz), e Eduardo Couto (Movimento Pessoas à Frente).

*Ao propor uma Política Nacional de Gestão de Lideranças em Governos, o Movimento Pessoas à Frente reafirma a convicção de que não há modernização do Estado sem pessoas preparadas para liderar. A institucionalização dessa política é vista como condição fundamental para ampliar a efetividade da ação governamental, fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas e assegurar melhores políticas e serviços para a população.*

## 3.3

## *Reforma Administrativa e transformação do Estado*

A modernização do Estado brasileiro enfrenta desafios estruturais relacionados à ausência de políticas integradas de gestão de pessoas, lideranças e carreiras, o que limita a capacidade estatal de formular, implementar e sustentar políticas públicas de forma efetiva, equitativa e orientada a resultados. A esse cenário somam-se a fragmentação institucional, a baixa coordenação entre os entes federativos e a insuficiência de dados e evidências sistematizadas, que dificultam o planejamento, a tomada de decisão e a avaliação de políticas no campo da gestão pública.

Nesse contexto, a modernização do Estado é compreendida como um processo contínuo de aprimoramento institucional, orientado à melhoria da entrega de serviços públicos e ao fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições.



## O que fizemos acontecer em 2025

**Participação, em março, do painel Modernização do Estado,** no evento Reforma Administrativa Já, promovido pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp). Estiveram presentes integrantes e especialistas da rede do Movimento Pessoas à Frente.



Acesse a gravação do evento no canal da Fiesp no YouTube

Na foto: Participantes do evento sobre Reforma Administrativa realizado na FIESP.

**Atuação estruturada junto ao Grupo de Trabalho da Reforma Administrativa da Câmara dos Deputados,** ao longo de 2025, com participação sistemática em reuniões técnicas e audiências públicas realizadas em Brasília. O GT reuniu representantes de Congresso Nacional, governo federal, Estados, municípios, academia, sindicatos e terceiro setor para discutir a Reforma Administrativa no Brasil.



O Movimento contribuiu com subsídios técnicos, notas conceituais e análises comparadas para apoiar a formulação das propostas em discussão no âmbito do GT coordenado pelo Deputado Federal Pedro Paulo. Ao todo, foram 23 especialistas envolvidos, de 12 diferentes organizações ou centros de pesquisa, em 21 reuniões entre 03/06 e 09/07, totalizando 40 horas de audiência e debate sobre 16 diferentes temas para a modernização do Estado.

Destaque para a atuação histórica do Movimento Pessoas à Frente durante a realização de uma **Comissão Geral no plenário da Câmara dos Deputados**, em setembro, dedicada ao debate da Reforma Administrativa. Na ocasião, seis integrantes do Movimento, incluindo a diretora-executiva, Jessika Moreira, discursaram na tribuna do Plenário Ulysses Guimarães, levando à arena central do Parlamento uma posição técnica e qualificada sobre os rumos da agenda de modernização do Estado.



Na foto: Jessika Moreira na tribuna do Plenário Ulysses Guimarães em Brasília-DF.

Em setembro, o Movimento Pessoas à Frente participou do **Festival Nexo+ | Nexo Políticas Públicas**, um dos principais espaços nacionais de debate público qualificado sobre políticas públicas. A diretora-executiva Jessika Moreira mediu a mesa **“Reforma administrativa e o futuro do serviço público”**, que reuniu Cibele Franzese (FGV-SP), Juliana Carvalho (Insper), Myrelle Jacob (IDP) e Vera Monteiro (FGV-SP) para discutir caminhos institucionais para a modernização do Estado brasileiro.



O debate abordou temas centrais da agenda do Movimento, como valorização dos servidores, combate aos supersalários, modernização das carreiras, regulamentação das contratações temporárias e a necessidade de mais eficiência, diversidade e transparência na gestão pública. A participação no Festival reforçou o posicionamento do Movimento como referência técnica no debate sobre Reforma Administrativa, ampliando o alcance de suas evidências em um espaço de alta credibilidade editorial.

**Coordenação e realização de mais de 20 encontros técnicos e audiências qualificadas**, entre março e novembro de 2025, em Brasília e São Paulo, reunindo parlamentares, gestores públicos, especialistas, representantes do Executivo federal, governos estaduais e municipais, centros de pesquisa e organizações da sociedade civil. Esses encontros totalizaram mais de 40 horas de discussão técnica estruturada sobre temas como gestão de pessoas, lideranças públicas, carreiras, concursos, contratações temporárias e limites remuneratórios.

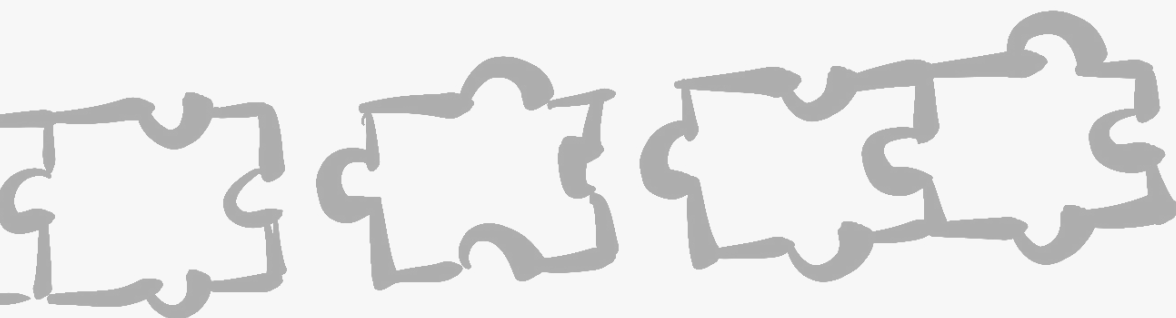


Na foto: Participantes do encontro “Modernização Administrativa e um Melhor Estado”.

Um dos marcos dessa agenda foi o encontro "**Modernização Administrativa e um Melhor Estado**", realizado em Brasília, que reuniu representantes estratégicos como os deputados Pedro Paulo (PSD/RJ); o senador Alessandro Vieira (MDB/SE); o secretário extraordinário para a Transformação do Estado do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), Francisco Gaetani; o secretário-executivo adjunto do MGI, Adauto Modesto Junior; o prefeito de Salvador e presidente da Comissão de Adaptação Urbana da Frente Nacional de Prefeitas e Prefeitos (FNP), Bruno Reis (União/BA); e o secretário de Administração do Piauí e presidente do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), Samuel Pontes do Nascimento, entre outros.



Na foto: Adauto Modesto Junior, secretário-executivo do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI); Jessika Moreira, diretora-executiva do Movimento Pessoas à Frente; Francisco Gaetani, Secretário Extraordinário para a Transformação do Estado (SETE), do MGI; e Frederico de Moraes Andrade Coutinho, Secretário Adjunto também da SETE, do MGI.



## Criação e coordenação da Comissão de Avaliação Externa da Reforma Administrativa,

lançada em agosto 2025, composta por 11 centros de excelência em pesquisa e formação em administração pública, incluindo a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE), Fundação João Pinheiro (FJP), Fundação Dom Cabral (FDC), Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP), Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Universidade de Brasília (UnB).



O Movimento Pessoas à Frente atua como secretaria-executiva da comissão, organizando os encontros e consolidando as análises que serão compartilhadas com a sociedade, a imprensa e os tomadores de decisão.

A Comissão se reuniu mais de 20 vezes, debatendo 16 temas diferentes com cerca de 25 especialistas junto ao Grupo de Trabalho da Reforma Administrativa da Câmara dos Deputados, e realizou encontros técnicos internos para analisar criticamente as propostas em debate, com base em evidências empíricas, referências comparadas e rigor metodológico.

A partir da proposta de Reforma Administrativa apresentada pelo GT da Reforma Administrativa da Câmara dos Deputados, estruturada em um conjunto de instrumentos legislativos, o Movimento Pessoas à Frente, em articulação com a Comissão de Avaliação da Reforma Administrativa, produziu quatro Relatórios de Análise da Proposta de Reforma Administrativa. Os relatórios examinam, de forma técnica e aprofundada, os principais eixos da proposta, com foco em seus impactos institucionais, administrativos e distributivos, contemplando as seguintes temáticas:

## Lideranças



## Mulheres no serviço público



## Contratações por tempo determinado



## Supersalários e privilégios



Essas análises tiveram como objetivo **qualificar o debate legislativo, oferecer subsídios técnicos aos formuladores de políticas públicas** e contribuir para o aperfeiçoamento da proposta à luz de evidências, boas práticas e princípios de equidade e eficiência na administração pública.

Entre os produtos a serem desenvolvidos pela comissão em 2026 estão mais publicações de avaliação da proposta da Reforma Administrativa, o Observatório da Reforma Administrativa e a continuidade do ciclo de debates com especialistas, parlamentares e gestores públicos.

**Participação em jantar sobre a Reforma Administrativa**, realizado em **agosto**, em Brasília, promovido pela **Frente Parlamentar pelo Brasil Competitivo**, reunindo parlamentares e lideranças institucionais para discutir caminhos de fortalecimento da gestão pública. Na ocasião, o Movimento apresentou subsídios técnicos relacionados ao enfrentamento dos supersalários, à racionalização do sistema de carreiras e à estruturação de um sistema de lideranças voltado ao fortalecimento da capacidade estatal. O encontro contou com a presença do **deputado Pedro Paulo (PSD/RJ)**, coordenador do Grupo de Trabalho da Reforma Administrativa na Câmara dos Deputados, e contribuiu para qualificar o diálogo institucional em torno da agenda de modernização do Estado.



Na foto: Participantes do jantar sobre Reforma Administrativa em Brasília - DF.

---

O Movimento organizou os primeiros dois encontros do **“Ciclo de Debates - Modernização do Estado e Reforma Administrativa”**, nos dias 24 e 25 de novembro, em São Paulo, em parceria com a Comissão de Avaliação Externa da Reforma Administrativa. O ciclo reuniu especialistas, gestores públicos, parlamentares e pesquisadores para discutir desafios e perspectivas da modernização do Estado brasileiro, combinando análise técnica, diálogo institucional e referências comparadas.

No dia **24 de novembro**, na **FGV**, damos destaque para a participação da **ministra Esther Dweck (MGI)** junto à **Jessika Moreira**, diretora-executiva do Movimento Pessoas à Frente, sobre a visão do Poder Executivo para a modernização do Estado. No dia **25 de novembro**, no **Inspere**, damos destaque para o painel “A proposta atual da Reforma Administrativa: balanço da tramitação e perspectivas futuras”, com o **deputado federal Pedro Paulo**, mediado por **Jessika Moreira**.

O Ciclo consolidou-se como um espaço qualificado de diálogo interinstitucional, contribuindo para aprofundar a análise técnica da Reforma Administrativa e ampliação do repertório de soluções orientadas ao fortalecimento da capacidade estatal, à valorização do serviço público e ao uso de evidências na formulação de políticas públicas.





Nas fotos: Eventos do Ciclo de Debates na FGV e no Insper em novembro de 2025.



A programação completa, bem como os vídeos e registros fotográficos, está disponível nos canais digitais do Movimento ([Dia 1](#) e [Dia 2](#)).

### Capítulo de livro de propostas organizado pelo Centro de Debate de Políticas Públicas (CDPP).

O Movimento Pessoas à Frente marcou presença em uma das mais relevantes publicações de propostas de reformas estruturais para o Brasil: o livro **"Caminhos do Desenvolvimento: Estabilizar, Crescer, Incluir"**, produzido pelo Centro de Debate de Políticas Públicas (CDPP) e lançado em março de 2026, reúne diagnósticos e propostas de 56 especialistas em três volumes temáticos, sendo coordenado por Marcos Mendes, Fernando Veloso e Vinícius Botelho. **Vera Monteiro, presidente do Conselho do Movimento Pessoas à Frente** e professora de Direito Administrativo na FGV Direito SP, assina, ao lado de **Carlos Ari Sundfeld**, o capítulo **"Reforma administrativa com foco na gestão de pessoas: propostas legislativas"**, publicado no Volume 2 da obra, dedicado a reformas para aumentar a produtividade. O capítulo apresenta um conjunto de propostas legislativas para modernizar a gestão de pessoas no setor público brasileiro, com foco em aprimorar a eficiência da administração e garantir maior qualidade na prestação de serviços à população.

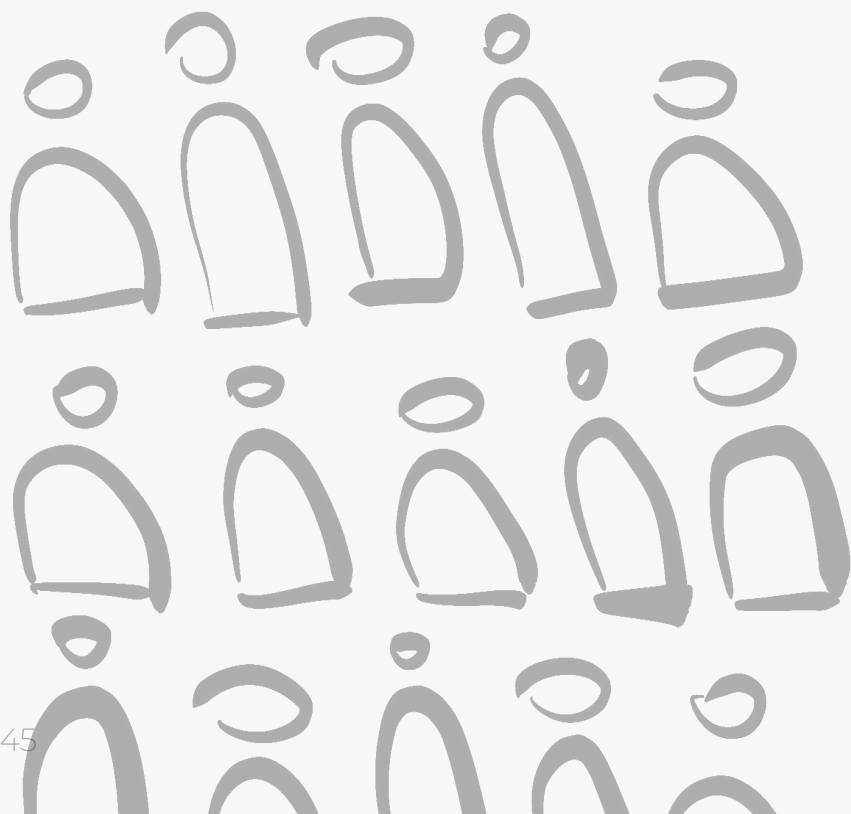


*Essas ações contribuíram para fortalecer a capacidade técnica do processo de formulação de uma agenda para a modernização do Estado, ampliação do diálogo interinstitucional e consolidação de referências para uma abordagem orientada para pessoas, resultados e aprimoramento institucional. O Movimento Pessoas à Frente seguirá atuando para que uma agenda séria de modernização do Estado avance de forma qualificada baseada em evidências e comprometida com a melhoria contínua dos serviços públicos, em cooperação com diferentes atores institucionais, para que essa agenda seja uma prioridade do próximo ciclo de governo.*

## 3.4

## Gestão de Carreiras

As políticas de gestão de carreiras são um dos pilares centrais da administração pública, pois estruturam trajetórias profissionais, definem incentivos, orientam o desenvolvimento de competências e impactam diretamente a capacidade do Estado de entregar serviços públicos de qualidade. No Brasil, o sistema de carreiras é marcado por elevada fragmentação, assimetrias remuneratórias e desafios na adequação entre atribuições, responsabilidades e mecanismos de progressão, o que dificulta a modernização da gestão pública e a valorização do trabalho no setor público.




## O que fizemos acontecer em 2025

O Movimento Pessoas à Frente participou em setembro da **6ª edição da “Conversa de Estado: Boas Práticas em Gestão de Pessoas”**, organizada pelo Governo do Estado do Piauí e realizada pela Defensoria Pública do Estado do Piauí. O evento reuniu especialistas, gestores públicos e lideranças institucionais para compartilhar experiências e discutir caminhos para a modernização do Estado e o fortalecimento das políticas de gestão de pessoas.



Na foto: Samuel Pontes, secretário de Estado da Administração do Governo do Piauí e presidente do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD); Ana Caroline Cunha de Sá, superintendente de Gestão de Pessoas da SEAD; Cibele Franzese, conselheira do Movimento Pessoas à Frente e professora da FGV-SP; e Priscila Helena Franco, consultora da Motriz.

Na ocasião, foram discutidas experiências e iniciativas voltadas à estruturação de carreiras, à valorização de servidoras e servidores públicos e ao aprimoramento dos mecanismos de gestão de pessoas, com foco na melhoria da entrega de serviços públicos à população. A participação do Movimento contribuiu para qualificar o diálogo técnico e reforçar a importância de políticas de carreiras alinhadas à modernização administrativa e ao fortalecimento da capacidade estatal.



*As ações desenvolvidas pelo Movimento Pessoas à Frente na agenda de carreiras ao longo de 2025 evidenciam que a modernização do Estado passa, necessariamente, pela estruturação de trajetórias profissionais mais coerentes, transparentes e alinhadas às responsabilidades exercidas no setor público. Ao qualificar o diálogo com gestores e especialistas e ao difundir boas práticas em gestão de pessoas, o Movimento contribui para o fortalecimento da capacidade estatal, para a valorização das servidoras e dos servidores públicos e para a construção de um Estado mais responsivo e capaz de entregar melhores serviços à população.*

## 3.5

## *Contratações por tempo determinado no setor público*

A contratação por tempo determinado é um instrumento relevante para conferir agilidade e flexibilidade à atuação do Estado, especialmente em situações excepcionais, emergenciais ou de demanda transitória. No entanto, a ausência de uma norma geral nacional que estabeleça critérios claros para essa modalidade de vínculo tem gerado distorções importantes, tanto do ponto de vista da garantia de direitos dos trabalhadores quanto da governança, da segurança jurídica e da gestão de pessoas no setor público. Em muitos casos, a contratação temporária tem sido utilizada de forma extensiva e sem parâmetros homogêneos, comprometendo a transparência, a previsibilidade e a própria lógica do concurso público.



## O que fizemos acontecer em 2025

Em junho, foi protocolado no Congresso Nacional o **Projeto de Lei Geral de Contratação por Tempo Determinado no Setor Público**, elaborado a partir de proposta desenvolvida pelo Movimento Pessoas à Frente em parceria com a Sociedade Brasileira de Direito Público (SBDP) e com apoio do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad) e do Movimento Profissão Docente. Após a entrega do documento ao Gabinete Compartilhado — grupo político que reúne sete parlamentares de diferentes regiões e partidos — o projeto foi apresentado para tramitação pelo senador Alessandro Vieira (MDB/SE) e pelos deputados federais Tabata Amaral (PSB/SP), Pedro Campos (PSB/PE) e Dorinaldo Malafaia (PDT/AP), no Senado Federal e na Câmara dos Deputados, respectivamente.

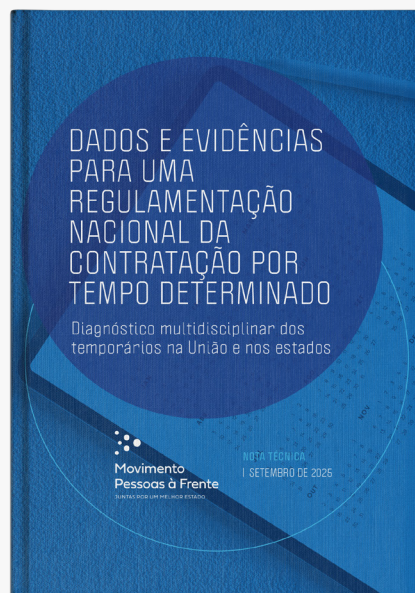


Na foto: Parlamentares na entrega do Projeto de Lei Geral de Contratação por Tempo Determinado.

O projeto de lei foi concebido para suprir a lacuna existente no ordenamento jurídico brasileiro quanto à regulamentação das contratações temporárias no setor público, estabelecendo critérios legais mínimos e fortalecendo a governança dessa modalidade de vínculo. Entre seus principais dispositivos, destacam-se a garantia de direitos básicos aos agentes públicos contratados, como décimo terceiro salário proporcional, férias, repouso semanal remunerado, licenças remuneradas, estabilidade à gestante, licença-paternidade, aviso-prévio e o respeito aos pisos salariais nacionais.

O texto também prevê a criação do **Portal Nacional de Contratações por Tempo Determinado (PNTD)**, com o objetivo de ampliar a transparência e o monitoramento dessas contratações em todo o país, além de estabelecer salvaguardas institucionais, como a proibição de recontração da mesma pessoa para o mesmo serviço ou função em um mesmo órgão antes de dois anos após o encerramento de contratos anteriores. Essa medida visa assegurar que a contratação temporária não seja utilizada como mecanismo de substituição permanente de servidores concursados.

Em setembro de 2025, o Movimento Pessoas à Frente lançou a **nota técnica “Dados e evidências para uma regulamentação nacional da contratação por tempo determinado”**, elaborada por **Felipe Drummond, Myrelle Jacob e Laís Montgomery**. O estudo revela um quadro de proteção desigual e insuficiente de direitos nas contratações temporárias nos estados. Entre as 27 unidades federativas, na legislação que regulamenta o regime de contratação por tempo determinado, licença-maternidade, apenas 10 possuem 9 licença-maternidade e somente 2 estabilidade à gestante. Direitos básicos também apresentam situação similar: na legislação analisada de apenas 3 estados há a previsão de licença por acidente de trabalho, 9 licença para tratamento de saúde, 4 auxílio-alimentação e 4 repouso semanal remunerado. Embora 21 estados incluam férias remuneradas e 20 o 13º salário, predomina uma assimetria significativa nesse aspecto.



A pesquisa aponta ainda heterogeneidade remuneratória e fragilidade regulatória. Há 19 modelos distintos de remuneração, geralmente sem referência aos cargos efetivos equivalentes, o que amplia disparidades salariais. Em 7 estados não há, na legislação analisada, prazo máximo para os contratos e 8 adotam prazo único, enquanto apenas 9 impõem limites à recontração sucessiva — prática recorrente. Na educação, 43,6% dos docentes temporários permanecem por mais de 11 anos nesse regime. Entre 2017 e 2023, as contratações temporárias cresceram 42,1% nos estados e 10,6% na União, enquanto o número de servidores efetivos caiu 11,8%, impulsionando a judicialização: no período, o STF proferiu 52 decisões colegiadas sobre o tema, evidenciando a urgência de critérios nacionais mais claros e de melhor planejamento da força de trabalho pública.

Esse conjunto de evidências reforça a necessidade de uma Lei Geral Nacional de Contratação por Tempo Determinado, como a proposta pelo Movimento Pessoas à Frente, para assegurar direitos mínimos, segurança jurídica, transparência e governança adequada dessa modalidade no processo de modernização do Estado.

O Movimento também participou em agosto do **XIV Congresso Consad de Gestão Pública**, apresentando o artigo “Dados e evidências para uma regulamentação nacional da contratação por tempo determinado”, de Eduardo Araujo Couto, Jessika Moreira, Lucas Porto e Felipe Drumond.

*A atuação do Movimento Pessoas à Frente nessa agenda contribuiu para qualificar o debate legislativo sobre contratações temporárias, articulando direitos, eficiência administrativa e segurança jurídica como elementos centrais para a modernização do Estado e para o fortalecimento da gestão pública.*

## 3.6

## Mulheres no serviço público

A promoção da equidade para mulheres no serviço público é um componente central para o fortalecimento da capacidade estatal e para a construção de uma burocracia mais representativa da população brasileira. Persistem desigualdades estruturais no acesso, na permanência e, sobretudo, na ascensão das mulheres, especialmente em cargos de liderança e em áreas estratégicas da administração pública.

Segundo a pesquisa Datafolha (2023) encomendada pelo Movimento Pessoas à Frente, a maior parte da população não vê os servidores públicos como representativos da sociedade, enquanto 90% dos brasileiros acreditam que uma maior participação das mulheres tornaria o serviço público mais eficiente, diverso e inovador.

A superação dessas assimetrias exige políticas nacionais estruturadas, baseadas em dados, evidências e coordenação institucional, capazes de criar condições equitativas para que mais mulheres ocupem espaços de decisão no Estado.



## O que fizemos acontecer em 2025

Atuação técnica e institucional na tramitação e aprovação do **Projeto de Lei nº 1.246/2021**, apresentado em abril de 2021 pelas deputadas Tabata Amaral (PDT/SP), Rose Modesto (PSDB/MS) e Professora Dorinha Seabra Rezende (DEM/TO). O projeto institui a **reserva mínima obrigatória de 30% de mulheres nos conselhos de administração de empresas públicas e sociedades de economia mista**, com recorte específico para **mulheres negras e mulheres com deficiência**, enfrentando um dos principais gargalos de desigualdade de gênero na alta governança estatal. Ao longo de 2025, o Movimento Pessoas à Frente acompanhou de forma sistemática a tramitação da proposta, contribuiu com subsídios técnicos e atuou em articulação com parlamentares, organizações da sociedade civil e redes de mulheres para fortalecer a aprovação do texto.



O engajamento do Movimento dialoga com um cenário de **sub-representação feminina persistente** nos espaços de decisão. Levantamento do Instituto Ethos indica que apenas **13,9% dos cargos de presidência** e **16,9% das diretorias** são ocupados por mulheres; nos conselhos administrativos, elas representam 16% dos assentos, segundo a Deloitte, e apenas **2,4% dos CEOs**. Com a aprovação do projeto, empresas estatais como **Petrobras e Eletrobras** — que atualmente contam com **18% e 22% de mulheres em seus conselhos**, respectivamente — deverão se adequar às novas regras, sob pena de sanções.

Em 2025, o projeto avançou de forma decisiva: foi **aprovado pelo Senado Federal em abril**, resultado de ampla mobilização da sociedade civil, com destaque para o **Grupo Mulheres do Brasil**, o **Mulheres do Mercado** e o **Movimento Pessoas à Frente**. Em **julho**, o presidente **Luiz Inácio Lula da Silva** sancionou a lei no Palácio do Planalto, em cerimônia que reuniu ministras e lideranças comprometidas com a promoção da equidade de gênero, entre elas **Anielle Franco, Gleisi Hoffmann, Simone Tebet, Esther Dweck, Sonia Guajajara e Macaé Evaristo**. O Movimento Pessoas à Frente foi representado por **Marília Ortiz**.



Carta em defesa do PL 1.246/21

A sanção do PL nº 1.246/2021 representa uma **conquista institucional histórica** para a promoção da equidade de gênero na governança pública. Trata-se de um avanço construído por meio da articulação coletiva e da incidência qualificada da sociedade civil, reafirmando que **representatividade não é concessão, mas um princípio de justiça**, especialmente em um país no qual as mulheres constituem a maioria da população.



Na foto: Dia da Sanção do PL Nº1.246/2021 / Foto por Ricardo Stuckert.

**Participação e organização de agendas nacionais e internacionais**, com destaque para o evento Mulheres no Setor Público, realizado em março de 2025 em Nova York, como atividade paralela à **69ª sessão da Comissão sobre a Situação das Mulheres da ONU (CSW/ONU)**. O encontro reuniu especialistas e lideranças do Brasil, dos Estados Unidos e da América Latina para discutir evidências e caminhos para a ampliação da presença feminina em cargos de liderança no setor público.



Na foto: Evento CSW na ONU em Nova York.

Levamos a experiência do **Grupo de Trabalho (GT) de Mulheres no Serviço Público** para discutir os desafios e os caminhos para que mais mulheres possam acessar, ascender e permanecer em cargos de liderança no setor público.

O seminário reuniu especialistas, lideranças femininas e organizações para debater o papel da atuação coletiva na conquista de direitos, representatividade e oportunidades para todas as mulheres.

O Movimento também participou do **XIV Congresso Consad de Gestão Pública**, em agosto, apresentando o artigo “Desafios, estratégias e políticas de gestão de pessoas para a melhoria do acesso, ascensão e permanência de mulheres a cargos de liderança na administração pública”, de Luana de Barros Dratovsky, Jessika Moreira, Eduardo Araujo Couto e Michelle Fernandez.

Durante a **Semana de Inovação ENAP 2025**, o Movimento Pessoas à Frente participou de dois debates estratégicos, reforçando agendas centrais para a transformação do Estado: gestão de lideranças e equidade de gênero no serviço público. Os encontros reuniram pesquisadoras, gestoras públicas e especialistas em administração pública, em um dos principais fóruns nacionais de inovação governamental. Destacamos aqui a participação na mesa “Mulheres no serviço público: nova liderança para um futuro sustentável”, mediada por Ianna Brandão, com Michelle Fernandez (UnB), Rafaela Bastos (Instituto Fundação João Goulart) e Myrelle Jacob (IDP), o foco foi o papel das mulheres na construção de um Estado mais representativo, inclusivo e efetivo.



Na foto: Michelle Fernandez (UnB); Rafaela Bastos (presidenta do Instituto Fundação João Goulart); Ianna Brandão (Movimento Pessoas à Frente); e Myrelle Jacob (IDP).

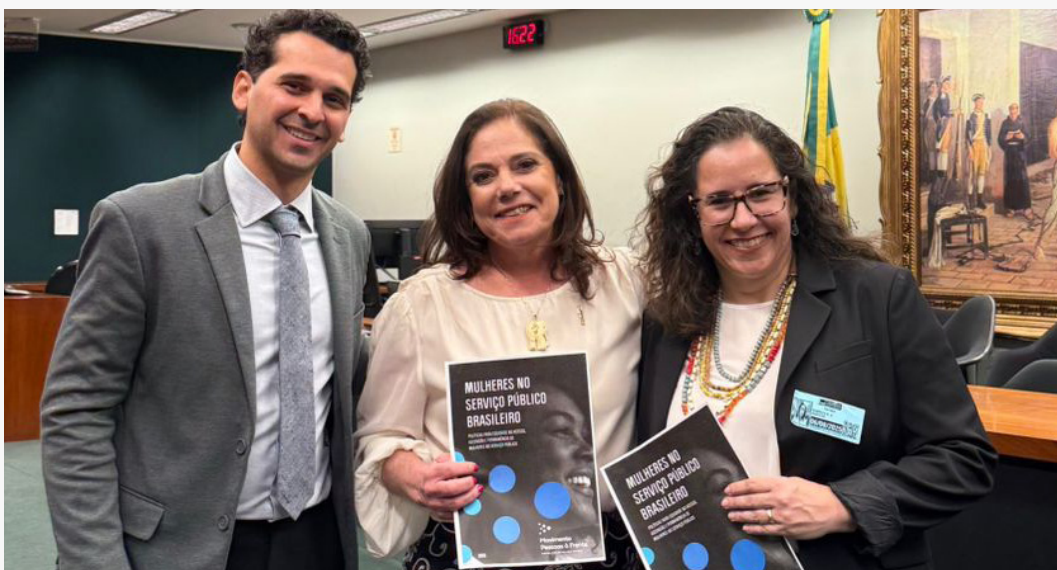
O Movimento Pessoas à Frente também participou e apoiou o **Encontro das Secretárias**, que ocorreu no Insper em novembro, reunindo mulheres líderes para discutir estratégias que ampliem o acesso, a ascensão e a permanência de mulheres na liderança pública.



Na ordem: Esther Leblanc (Diretora e Co-fundadora do Instituto Foz), Jessika Moreira (Diretora-executiva do Movimento Pessoas à Frente), Zelma Madeira (Secretária de Igualdade Racial do Estado do Ceará), e Celina Pereira (Secretária Adjunta da Secretaria Extraordinária para a Transformação do Estado do MG)



**Elaboração e entrega de propostas técnicas para promoção da equidade de gênero**, incluindo o documento **Mulheres no serviço público: políticas para equidade no acesso, ascensão e permanência**, entregue a parlamentares e gestores públicos ao longo de 2025. O material sistematiza diagnósticos, evidências e diretrizes para a construção de uma **Política Nacional de Promoção da Equidade para Mulheres no Setor Público**. O material apresenta duas propostas centrais para a promoção da equidade e para o enfrentamento e a prevenção do assédio no setor público. As iniciativas foram elaboradas com apoio técnico da advogada e pesquisadora Myrelle Jacob, especialista em direitos das mulheres e políticas públicas, e construídas em parceria com o **Grupo Mulheres do Brasil** e o **Sinditamaraty**. Essas propostas fazem parte do conjunto de ações do Movimento Pessoas à Frente diante da janela de oportunidade aberta pela Reforma Administrativa. Mais do que evitar retrocessos, buscamos garantir que a reforma avance com base nas melhores práticas de gestão de pessoas e lideranças, reconhecendo o papel estratégico de quem está na linha de frente dos serviços públicos. **Em agosto o documento foi entregue à deputada federal Soraya Santos (PL/RJ).**



Na foto: Lucas Porto, gerente de advocacy no Movimento Pessoas à Frente; Soraya Santos, deputada federal pelo Rio de Janeiro; e a presidente do Sinditamaraty, Gabriela Perfeito

**Apoio técnico a iniciativas subnacionais.** Em agosto, a Assembleia Legislativa do Ceará (Alece) realizou uma reunião técnica para debater o **Projeto de Indicação** do deputado Renato Roseno (PSOL), que **propõe reservar 50% dos cargos comissionados do Poder Executivo para mulheres**. O projeto é resultado de uma construção coletiva com apoio técnico do Movimento Pessoas à Frente, que contribuiu com dados e estudos, como a pesquisa **“Mulheres em cargos de liderança na burocracia federal”**, coordenada por Michelle Fernandez, da Universidade de Brasília (UnB). O encontro contou com a participação de representantes do governo estadual, da Alece, do Ministério Público, da OAB e de organizações da sociedade civil, consolidando um diálogo amplo sobre políticas públicas voltadas para a equidade.



Na foto: Michelle Fernandez (UnB) e Renato Roseno, Deputado Estadual do Ceará.

*Essas ações contribuíram para avançar na institucionalização da agenda de equidade para mulheres no serviço público fortalecendo o uso de evidências na formulação de políticas públicas e apoiando a implementação de mudanças normativas no setor público.*

## 3.7

## *Equidade étnico-racial no serviço público*

A sub-representação de pessoas negras no serviço público, especialmente nos cargos de liderança, permanece como um desafio estrutural para a consolidação de uma burocracia representativa no Brasil. Embora as pessoas negras correspondam a cerca de 56% da população, conforme o Censo de 2022, sua presença é significativamente menor nos quadros do Executivo federal e ainda mais reduzida no Judiciário e em posições de maior poder decisório.

O enfrentamento dessas desigualdades demanda políticas públicas estruturadas, mecanismos de monitoramento e coordenação institucional, bem como o uso sistemático de dados e evidências.



## *O que fizemos acontecer em 2025*

A atuação técnica e articulada na aprovação da **Nova Lei de Cotas no Serviço Público Federal (Lei nº 15.142/2025)** em 2024 levou à sua aprovação e, em **junho de 2025**, a sanção pela Presidência da República. A nova legislação ampliou de **20% para 30%** a reserva de vagas e passou a contemplar explicitamente **pessoas negras, indígenas e quilombolas**, representando um avanço estrutural na promoção da equidade e da representatividade no funcionalismo público brasileiro.

A lei introduz inovações relevantes para o fortalecimento da política de ações afirmativas, como a **inclusão formal de novos grupos historicamente sub-representados**, a **ampliação de sua abrangência**, que passa a valer também para **processos seletivos de contratações temporárias** em órgãos públicos, autarquias, fundações e empresas públicas federais; e a **institucionalização do mecanismo de heteroidentificação**, como procedimento complementar à autodeclaração, voltado a assegurar a efetividade da política e prevenir fraudes.



Na foto: Lideranças no dia da aprovação da Nova Lei de Cotas no Serviço Público Federal.

Ao longo do processo legislativo, o Movimento Pessoas à Frente contribuiu de forma sistemática com dados, análises técnicas e subsídios qualificados, em articulação com parlamentares, organizações da sociedade civil, especialistas e centros de pesquisa. Essa atuação foi ancorada, entre outras iniciativas, nos resultados do **Grupo de Trabalho para a Promoção da Equidade Étnico-Racial no Serviço Público Brasileiro, realizado em 2023**, que sistematizou diagnósticos e recomendações sobre desigualdades raciais no acesso e na progressão no serviço público.

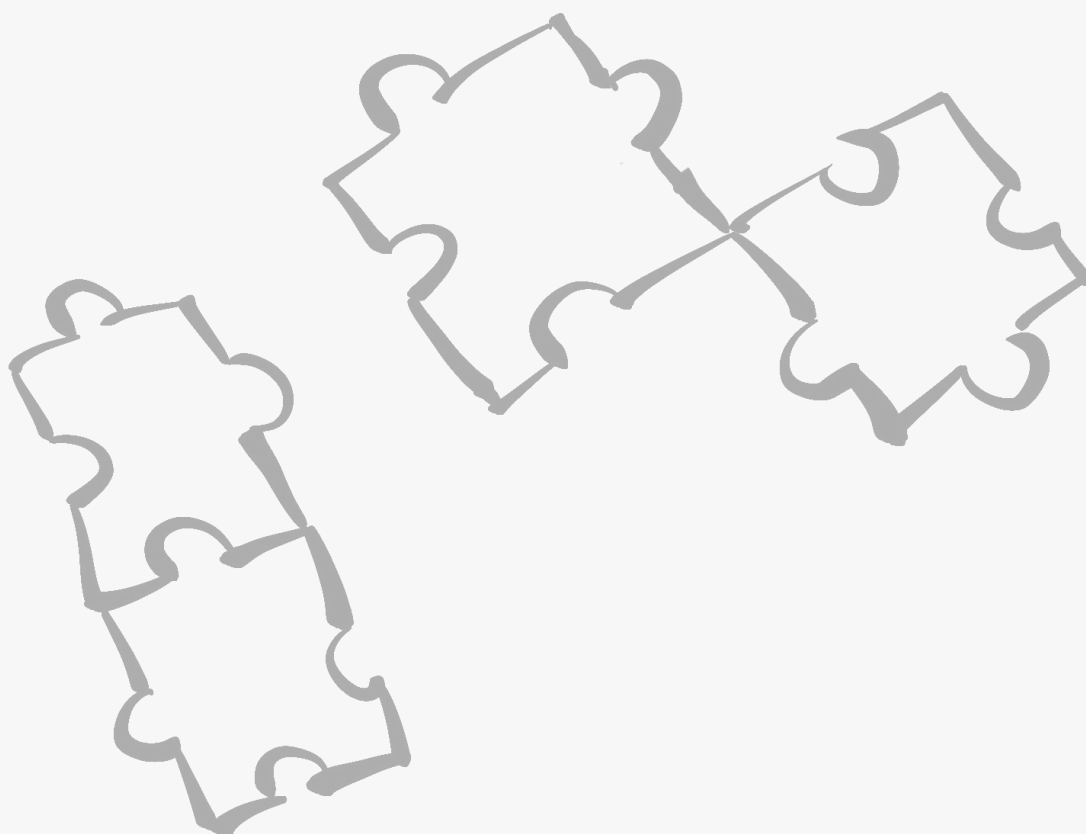
A sanção da Nova Lei de Cotas constitui um **marco institucional na administração pública brasileira** e reforça a importância da atuação contínua da sociedade civil na construção de uma **burocracia mais diversa e representativa**. O Movimento Pessoas à Frente seguirá atuando para apoiar a **implementação, o monitoramento e o aprimoramento da política**, assegurando seus impactos concretos no fortalecimento do Estado e na melhoria das políticas públicas.

Em dezembro de 2025, o Movimento Pessoas à Frente lançou a **Nota Técnica “Diagnóstico da ocupação dos cargos de liderança na administração pública federal sob a perspectiva étnico-racial – Avaliação do Decreto nº 11.443/2023”**, elaborada em parceria com o **Núcleo de Estudos Raciais do Insper (NERI)**, sob coordenação de **Michael França**, em coautoria com **Daniel Duque**. O estudo avaliou o cumprimento da meta de **30% de pessoas negras em cargos e funções de comissão até 2025**, prevista no decreto, a partir da análise de **38 ministérios**, além da **Presidência da República, CGU, DPU e AGU**, considerando cargos de liderança nos níveis **1 a 12** (baixa e média liderança) e **13 a 17** (alta liderança).



Os resultados indicam avanços agregados, mas revelam **desigualdades persistentes nos cargos de alta liderança**. Embora os percentuais médios alcancem **40,03% nos níveis 1 a 12 e 30,85% nos níveis 13 a 17, 47,6% dos ministérios e órgãos superiores permanecem abaixo da meta de 30% nos cargos mais altos**. As assimetrias são mais acentuadas em áreas com barreiras históricas de acesso e ascensão, como a área econômica e as relações exteriores: o **Ministério das Relações Exteriores** registrou apenas **12,7% de pessoas negras** na alta liderança, enquanto **Defesa** e **Fazenda** apresentaram **19,23%** e **23,99%**, respectivamente.

O estudo aponta que esses resultados decorrem de **fatores estruturais**, como carreiras altamente especializadas, critérios formais rígidos, redes de recrutamento fechadas e processos de nomeação baseados em indicação, ao mesmo tempo em que identifica **iniciativas institucionais em curso** para enfrentar esse déficit, como revisões nos critérios de progressão em algumas pastas, a exemplo do Itamaraty, no âmbito do **Programa Federal de Ações Afirmativas**. Com a publicação da nota técnica, o Movimento Pessoas à Frente contribuiu para **qualificar o debate público e institucional sobre equidade étnico-racial nas lideranças do Estado**, oferecendo evidências inéditas e subsídios concretos para o aprimoramento da implementação do Decreto nº 11.443/2023 e para a construção de uma burocracia mais representativa e orientada à qualidade das políticas públicas.



Em **agosto**, o Movimento Pessoas à Frente participou da **Conferência Ethos 2025**. Na ocasião, a **diretora-executiva Jessika Moreira** integrou o painel “Entre dados e discursos: estratégias corporativas para sustentar a equidade”, trazendo a perspectiva de quem atua na formulação e incidência de políticas voltadas à ampliação da equidade no setor público, com ênfase na importância da diversidade em cargos de liderança para a construção de governos mais responsivos e efetivos.



Na foto: Mesa com Jessika Moreira na Conferência Ethos 2025.

*Essas ações contribuíram para fortalecer os instrumentos institucionais de promoção da equidade étnico-racial, ampliando a base empírica disponível e apoiando a implementação de políticas voltadas à construção de uma burocracia mais diversa e representativa.*

## 3.8

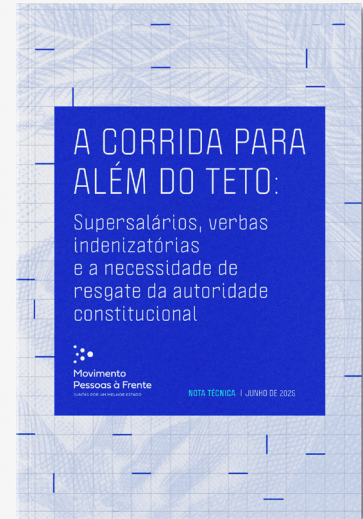
## *Supersalários, teto constitucional e limites aos privilégios*

Os supersalários no serviço público são uma realidade restrita a uma minoria de servidores, concentrados em carreiras específicas, principalmente dentre os magistrados, membros do MP e das carreiras da AGU. Esses profissionais ultrapassam o teto constitucional por meio de adicionais salariais classificados de maneira indevida como indenizatórios, escapando da limitação constitucional e da incidência do imposto de renda. Trata-se de um fenômeno que contraria os princípios da isonomia e do interesse público, estando muito distante da realidade da grande maioria dos servidores brasileiros.

Esse mecanismo cria distorções profundas no sistema de remuneração do setor público, compromete a equidade entre carreiras e reforça desigualdades internas que enfraquecem a coesão e a credibilidade da administração pública perante a sociedade. Em um país com enormes desafios sociais, a manutenção de privilégios remuneratórios em poucas carreiras compromete também a capacidade do Estado de cumprir suas obrigações constitucionais na promoção da justiça e na entrega de serviços de qualidade. Resgatar a autoridade do teto constitucional é, antes de tudo, uma questão de equidade e responsabilidade com o país. Enfrentar esse problema exige dados confiáveis, transparência nas folhas de pagamento e coordenação institucional entre os Poderes e níveis federativos.

## O que fizemos acontecer em 2025

**Produção e difusão de estudos técnicos sobre supersalários e teto constitucional**, com destaque para o lançamento do estudo **"A corrida além do teto: supersalários, verbas indenizatórias e a necessidade de resgate da autoridade constitucional"**, publicado em julho de 2025. O estudo revelou que as despesas acima do teto constitucional com magistrados cresceram 49,3% em apenas um ano, passando de R\$ 7 bilhões em 2023 para R\$ 10,5 bilhões em 2024, muito acima da inflação no mesmo período (4,83%). O levantamento evidenciou ainda que os auxílios e adicionais já representavam mais de 43% dos rendimentos líquidos da categoria, com o rendimento médio dos magistrados ultrapassando o próprio teto a partir de setembro de 2022 e atingindo R\$ 66.431,76 em fevereiro de 2025.



**Publicação de benchmark internacional sobre teto salarial no setor público**, em parceria com a República.org, lançado em novembro de 2025. O estudo, conduzido pelo pesquisador Sérgio Guedes-Reis da Universidade da Califórnia em San Diego, analisou dez países e posicionou o Brasil no topo do ranking de supersalários: entre agosto de 2024 e julho de 2025, foram registrados R\$ 20 bilhões em pagamentos acima do teto, concentrados em 53,5 mil servidores ativos e inativos (1,34% do total analisado), sobretudo na magistratura (R\$ 11,5 bilhões), no Ministério Público (R\$ 3,2 bilhões) e nas carreiras da Advocacia-Geral da União. Quase 40 mil desses servidores integram o 1% mais rico da população brasileira, com renda anual acima de R\$ 685 mil. A Argentina, segundo colocado no ranking, registra menos da metade do número de servidores brasileiros com supersalários, e gasta 21 vezes menos.



A pesquisa teve ampla repercussão na imprensa nacional, com mais de 190 reportagens, editoriais nos maiores jornais do país, e reportagem especial no Jornal Nacional.



**Publicação da nota técnica "Teto decorativo: impacto orçamentário dos honorários de sucumbência em âmbito federal"**, em parceria com a

Transparência Brasil, lançada em dezembro de 2025. O estudo revelou que o Conselho Curador dos Honorários Advocáticos (CCHA), entidade privada responsável por administrar e distribuir os honorários advocatícios de sucumbência das causas envolvendo a União, pagou R\$ 4,5 bilhões acima do teto constitucional a advogados e procuradores das carreiras da AGU entre janeiro de 2020 e agosto de 2025, sendo R\$ 3,8 bilhões apenas nos primeiros oito meses de 2025. No total, considerando pagamentos dentro e fora do teto, foram distribuídos R\$ 12,7 bilhões no período, com 58% dos beneficiados recebendo acima de R\$ 1 milhão cada.



Para contornar as determinações do STF e do TCU sobre a incidência do teto sobre essas verbas, o CCHA criou adicionais classificados indevidamente como indenizatórios, como auxílio-saúde complementar e auxílio-alimentação complementar. O estudo gerou 30 reportagens e resultou em pedido do Ministério Público ao TCU para instaurar procedimento de fiscalização sobre o descumprimento do teto constitucional pela AGU.

**Elaboração de análise jurídica aprofundada sobre a natureza das verbas remuneratórias e indenizatórias**, por meio do estudo **"Supersalários e o teto constitucional: natureza das verbas indenizatórias e remuneratórias e o PL nº 2.721/2021"**,

produzido pelo escritório Horta Bachur Advogados a pedido do Movimento e lançado em fevereiro de 2025. A análise demonstrou que, das 32 exceções ao teto previstas no PL 2.721/2021, ao menos 14 deveriam ser classificadas como verbas remuneratórias, o que impediria benefícios como auxílio-alimentação, ressarcimento de plano de saúde e 13º salário de ser utilizados para ultrapassar o teto constitucional.



O estudo identificou ainda que o projeto não contém qualquer mecanismo de transparência sobre o pagamento dos auxílios, eximindo os órgãos públicos da obrigação de publicar essas informações de forma acessível, e concluiu que, se aprovado sem alterações, o PL poderia ter efeito contrário ao pretendido, institucionalizando os penduricalhos em vez de combatê-los.

**Capítulo de livro de propostas organizado pelo Centro de Debate de Políticas Públicas (CDPP).** Em 2025, a pauta de supersalários ganhou ainda mais projeção nacional com a contribuição do Movimento Pessoas à Frente ao livro **"Caminhos do Desenvolvimento: Estabilizar, Crescer, Incluir"**, publicado pelo CDPP. A obra, lançada em março de 2026 e coordenada por Marcos Mendes, Fernando Veloso e Vinícius Botelho, propõe reformas estruturais para enfrentar o desequilíbrio fiscal crônico, a ineficácia das políticas sociais e a baixa produtividade da economia brasileira. Jessika Moreira, diretora-executiva do Movimento Pessoas à Frente, assina o capítulo **"Propostas para o fim dos supersalários no serviço público"**, publicado no Volume 1 da obra, dedicado a reformas fiscais. O capítulo dialoga diretamente com a produção de conhecimento acumulada pelo Movimento sobre o tema e aprofunda as análises e recomendações já desenvolvidas, como a nota técnica "Além do Teto", produzida em 2024. As propostas apresentadas apontam caminhos legislativos e administrativos para restabelecer a efetividade do teto remuneratório, promover transparência nas folhas de pagamento e corrigir as distorções que perpetuam desigualdades dentro do serviço público brasileiro.

Com base nessas evidências, o Movimento atuou diretamente na **formulação de propostas legislativas**, elaborando e entregando um **Anteprojeto de Emenda à Constituição e Anteprojeto de lei** com o objetivo de resgatar a autoridade do teto constitucional, limitar o uso indevido de verbas indenizatórias e fortalecer critérios de transparência e controle do gasto com pessoal.

Essas propostas contribuíram para a construção do **PL nº 3.328/2025**, protocolado no Congresso Nacional em 11 de junho, em articulação com a **deputada Tabata Amaral (PSB/SP)** e com um conjunto de organizações da sociedade civil como: Pacto Nacional pelo Combate às Desigualdades, CLP - Centro de Liderança Pública, Plataforma JUSTA, Movimento Brasil Competitivo (MBC), República.org, Fundação Tide Setubal, Livres e Instituto Democracia e Sustentabilidade (IDS).



Nas fotos: Evento do lançamento do Manifesto pelo Fim dos Supersalários

**A atuação em rede** foi um eixo central dessa agenda. Em 2025, o Movimento articulou a **Coalizão pelo Fim dos Supersalários** com 12 organizações da sociedade civil, lançando um **Manifesto** que defende uma política remuneratória justa, transparente e alinhada à Constituição. O manifesto destacou que apenas uma pequena parcela dos servidores públicos concentram os supersalários, gerando custos bilionários e comprometendo a moralidade e a eficiência administrativa.

No campo do **diálogo público e institucional**, o Movimento promoveu e participou de uma série de eventos estratégicos. Em **31 de março**, realizou, no **IDP, em Brasília**, o evento **Supersalários em Debate: por um Serviço Público Justo e Efetivo**, reunindo parlamentares, especialistas, representantes do Executivo, academia, sindicatos e organizações do terceiro setor.



Na foto: Evento Supersalários em Debate, no IDP em Brasília - DF.

Em **9 de julho**, promoveu o debate **Supersalários em Debate: Justiça, Orçamento e Privilégios**, em parceria com a **Plataforma JUSTA** e o **Centro de Gestão e Políticas Públicas do Insper**, com foco nos impactos fiscais, legais e sociais dos supersalários e na governança das carreiras jurídicas. Ambos os eventos contaram com apoio de organizações como **CLP, Fundação Tide Setubal, República.org, Transparência Brasil, Livres, MBC e IDS**.



Na foto: Evento Supersalários em debate em parceria com a Plataforma Justa e Insper.

Além disso, em parceria inédita com o **Canal UM BRASIL**, o Movimento articulou **um debate público** entre **Jessika Moreira (Movimento Pessoas à Frente)**, **Juliana Sakai (Transparência Brasil)** e **Luciana Zaffalon (Plataforma JUSTA)**, ampliando o alcance da agenda e conectando o tema dos supersalários à defesa da democracia, da transparência e da boa governança.

A agenda foi reforçada ainda pela **incidência direta junto ao Poder Executivo**. Em **22 de abril**, o Movimento Pessoas à Frente, ao lado de **outras 11 entidades**, protocolou um **ofício à Presidência da República** defendendo o veto a dispositivos do **PL nº 4.015/2023** que ameaçavam a transparência das remunerações no Judiciário e no Ministério Público. O documento, que contou com a assinatura de organizações como **Abraji, Transparência Brasil, Open Knowledge Brasil, Plataforma JUSTA, República.org, CLP e Transparência Internacional Brasil**, alertou para os riscos de ampliação da opacidade remuneratória por meio de alterações genéricas na LGPD. O PL foi vetado parcialmente pela Presidência da República, incluindo as sugestões das organizações da sociedade civil.

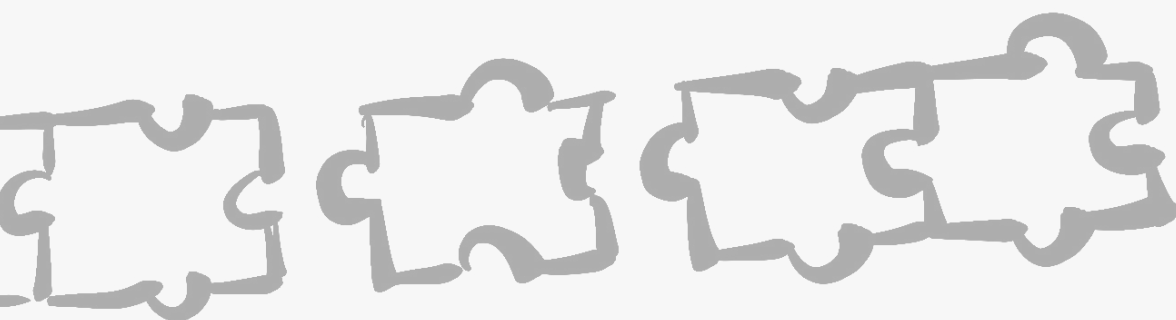
*Essas ações contribuíram para qualificar o diagnóstico sobre o gasto com pessoal no setor público, fortalecer a base empírica e jurídica do debate e apoiar a formulação de soluções institucionais voltadas à justiça remuneratória, à transparência e à qualidade do gasto público. O Movimento Pessoas à Frente seguirá atuando para fortalecer a autoridade do teto constitucional e apoiar políticas remuneratórias mais justas, transparentes e alinhadas ao interesse público, em cooperação com diferentes atores institucionais.*

## 3.9

## *Inovação, segurança jurídica e capacidades estatais*

A efetividade das políticas públicas e o aprimoramento da gestão pública dependem não apenas de boas normas, mas de um ambiente institucional que favoreça a tomada de decisão, a inovação e a implementação responsável. No setor público brasileiro, desafios relacionados à insegurança jurídica, à fragmentação de responsabilidades e ao temor excessivo de responsabilização têm limitado a capacidade de gestores e equipes de inovar, decidir e entregar melhores resultados à sociedade.

Nesse contexto, fortalecer as capacidades estatais dos entes públicos implica equilibrar controle e autonomia, promover maior previsibilidade decisória e criar condições para que gestores públicos possam atuar com responsabilidade, segurança e orientação a resultados.



## O que fizemos acontecer em 2025

Criação e coordenação do **Grupo de Trabalho de Inovação e Segurança Jurídica**, lançado em 19 de agosto de 2025 em parceria com a **Fundação Tide Setubal** e o **Instituto Rui Barbosa**. O GT reuniu mais de 70 pessoas e 12 embaixadores, incluindo especialistas, gestores públicos, profissionais de órgãos de controle, pesquisadores e representantes da sociedade civil para discutir **caminhos institucionais que ampliem a segurança jurídica sem comprometer a inovação na gestão pública**. O evento de lançamento contou com a participação do **ministro Antonio Anastasia (TCU)**, que destacou a importância do fortalecimento da cooperação entre gestores públicos e órgãos de controle.



Ao longo de 2025, foram realizados **sete encontros técnicos virtuais** e **um encontro presencial**, com debates estruturados sobre temas como **paralisia decisória (“apagão das canetas”)**, marcos legais da inovação, relações entre controle e gestão, compras públicas, cooperação institucional e fortalecimento da capacidade estatal.

O último encontro em formato presencial ocorreu em **novembro de 2025, no Insper (São Paulo)**, reunindo participantes do GT, especialistas e instituições parceiras para **sistematizar aprendizados, identificar consensos técnicos e discutir recomendações práticas** para gestores públicos e órgãos de controle. A programação incluiu a mesa “Estado inovador: capacidades, compras e colaboração para transformar políticas públicas”, com **Helena Wajnman (RIL Brasil)** e **Patrícia Pessoa (Insper)**, seguida de palestra de **Paulo Modesto (MP-BA e Instituto Brasileiro de Direito Público)** sobre segurança jurídica e inovação.



Na foto: Evento final do GT de Inovação e Segurança Jurídica no Insper em São Paulo, SP.

A sistematização dos aprendizados conta com **apoio metodológico da WeGov** e **contribuição conceitual da Publius Escola**, consolidando evidências, experiências práticas e referências nacionais e internacionais sobre inovação e segurança jurídica no setor público. Os materiais fruto desta sistematização serão lançados em 2026.

Essas ações contribuíram para qualificar o debate técnico e oferecer subsídios práticos para a construção de um ambiente institucional mais previsível, cooperativo e favorável à boa gestão pública, à experimentação responsável e à melhoria contínua dos serviços prestados à população, além de fortalecer a articulação entre gestores, órgãos de controle e centros de pesquisa.



Na foto: Evento final do GT de Inovação e Segurança Jurídica no Insper em São Paulo, SP.

*“O Movimento Pessoas à Frente seguirá atuando para aprofundar essa agenda, conectando segurança jurídica, inovação e capacidade estatal às demais frentes de impacto, de modo transversal e integrado.”*



# Encontros e Eventos

As iniciativas do Movimento Pessoas à Frente não se constroem apenas nos documentos e propostas que produz, mas também promovendo e participando de espaços onde o debate acontece. Em 2025, houve presença ativa em encontros estratégicos de diferentes formatos e contextos, como seminários, workshops, reuniões com parlamentares e membros de governos dos três níveis da federação, além de espaços acadêmicos e junto ao terceiro setor, que qualificaram discussões e amplificaram pautas. Cada encontro foi uma oportunidade de escuta, de articulação e de defesa de um serviço público mais justo, efetivo e representativo.

## Reunião com a deputada Tabata Amaral

Março | Brasília



Agenda institucional com a deputada Tabata Amaral para apresentação das produções de conhecimento do Movimento sobre burocracia representativa e supersalários. O Movimento foi representado pelo time de advocacy, com Lucas Porto, Ana Luisa Alvarenga e Israel Batista.

*Na foto: Lucas Porto, Ana Luisa Alvarenga e Israel Batista, time de advocacy do Movimento Pessoas à Frente; e Tabata Amaral, deputada federal por São Paulo.*

## Reunião com a deputada Erika Kokay (PT/DF)

Março | Brasília



Reunião para apresentação dos materiais do Movimento sobre a pauta de mulheres no serviço público, incluindo recomendações do Grupo de Trabalho temático e pesquisa coordenada pela professora Michelle Fernandez. Na ocasião, também foi apresentada a iniciativa do Movimento sobre contratação por tempo determinado.

*Na foto: Erika Kokay, deputada federal pelo Distrito Federal; e Ana Luisa Alvarenga e Israel Batista, time de advocacy do Movimento Pessoas à Frente*

## Reunião com a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB)

Brasília | Abril | Sede da CNBB



Agenda com o secretário-geral da CNBB, Dom Ricardo, para apresentação do Movimento Pessoas à Frente e diálogo sobre estratégias de combate aos supersalários. Participaram Jessika Moreira, Israel Batista, Lucas Porto e Ana Luisa Alvarenga. Na foto: Padre Leandro Megeto; Israel Batista (Movimento Pessoas à Frente); Dom Ricardo, Secretário-Geral da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB); Jessika Moreira, diretora-executiva do Movimento Pessoas à Frente; Lucas Porto e Ana Luisa Alvarenga, time de advocacy do Movimento Pessoas à Frente;

## Reunião com a Secretaria Nacional de Acesso à Informação

Abril | Brasília



Agenda institucional com Lívia Oliveira Sobota, secretária nacional de Acesso à Informação, para diálogo sobre transparência e acesso a dados públicos. Na foto: Lucas Porto, Ana Luisa Alvarenga e Israel Batista, time de advocacy do Movimento Pessoas à Frente com Lívia Oliveira Sobota, secretária nacional de Acesso à Informação, para diálogo sobre transparência e acesso a dados públicos e equipe.

## Reunião com a Secretaria Nacional de Assuntos Legislativos (Ministério da Justiça)

Abril | Brasília



Agenda com Marivaldo Pereira, secretário nacional de Assuntos Legislativos do Ministério da Justiça, para discutir eficiência do serviço público e justiça remuneratória na administração pública. Na foto: Israel Batista (Movimento Pessoas à Frente); Marivaldo Pereira, secretário nacional de Assuntos Legislativos do MJ; Lucas Porto e Ana Luisa Alvarenga, time de advocacy do Movimento Pessoas à Frente.

## 13ª edição do Congresso GIFE

Maio | Fortaleza (CE)



Participação do Movimento no Congresso GIFE, representado pela diretora-executiva Jessika Moreira, em espaço de diálogo com organizações da sociedade civil, fundações e especialistas sobre políticas públicas e justiça social. Na foto: Juliana Sakai, diretora-executiva na Transparência Brasil; Jessika Moreira, diretora-executiva no Movimento Pessoas à Frente; Weber Sutti, VP de Relações Institucionais da Fundação Lemann e membro do Conselho Consultivo do Movimento Pessoas À Frente; e Pedro Marin, Coordenador do Programa Planejamento e Orçamento da Fundação Tide Setubal.

## Missão Técnica ao Chile I Política de Altos Dirigentes Públicos



Na foto: Evento no Chile.

No âmbito da agenda de fortalecimento institucional e profissionalização do Estado, o Movimento Pessoas à Frente integrou oficialmente missão técnica ao Chile para conhecer a experiência chilena em gestão de pessoas no setor público, com ênfase na política de Altos Dirigentes Públicos. A delegação foi coordenada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e contou com a participação de representantes da Secretaria de Gestão de Pessoas do Governo Federal, da Secretaria de Relações do Trabalho e da Central Única dos Trabalhadores (CUT). O Movimento Pessoas à Frente integrou a missão como único representante da sociedade civil organizada, reafirmando seu papel como interlocutor técnico qualificado na agenda de modernização administrativa.

A programação concentrou-se no Servicio Civil do Chile e no seu Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), modelo estruturado para garantir seleção baseada em mérito para cargos de alta

direção no Estado chileno. Ao longo de duas décadas, o sistema expandiu-se de 688 cargos em 2003 para mais de 5.300 em 2024, combinando concursos estruturados, avaliação por competências e prerrogativa de nomeação pela autoridade política, configurando um equilíbrio entre profissionalização e governabilidade. A visita também abordou as Normas de Aplicación General (NAG), que estabelecem padrões obrigatórios de gestão de pessoas nos órgãos públicos, e o Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI), mecanismo de reconhecimento a serviços públicos com desempenho destacado.

A participação do Movimento permitiu aprofundar o diálogo comparado sobre profissionalização da alta direção pública, ampliando o repertório de referências internacionais para o debate brasileiro sobre seleção por mérito, governança de lideranças e construção de uma cultura de desempenho no serviço público.

## Encontro Brasileiro de Administração Pública

Maio | Belém (PA)



Participação no evento acadêmico com apresentação de dois artigos inéditos por Luana Dratovsky e Eduardo Couto, integrantes da Secretaria Executiva do Movimento, abordando modernização dos concursos públicos e trajetórias de mulheres no serviço público. *Na foto: Eduardo Couto e Luana Dratovsky, do time do Movimento Pessoas à Frente.*

## Reunião com a Confederação dos Servidores Públicos do Brasil (CSPB)

Maio | Brasília



Reunião com João Domingos, presidente da CSPB, para tratar de projetos de fortalecimento e modernização do serviço público. *Na foto: João Domingos, presidente da CSPB; e Lucas Porto, gerente de advocacy do Movimento Pessoas à Frente.*

## Workshop internacional "Capacidades Estatales en Gobiernos Locales Latinoamericanos"



Na foto: Evento na FGV em parceria com organizações internacionais de toda América Latina.

O Movimento Pessoas à Frente marcou presença como co-organizador no Workshop internacional **"Capacidades estatales en gobiernos locales latinoamericanos"**, realizado na **Fundação Getúlio Vargas (FGV)** em São Paulo nos dias 9 e 10 de junho. O evento reuniu pesquisadores, especialistas e representantes de organizações internacionais de toda a América Latina, para debater as capacidades estatais nos governos locais da região, com foco em brechas, desafios e caminhos para o fortalecimento da gestão pública subnacional. O Movimento participou de duas formas no encontro. Na sessão de abertura, Eduardo Couto, coordenador de conhecimento do Movimento, compôs a mesa de abertura ao lado dos demais organizadores, representantes do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD), da FGV e do INCT Qualigov, posicionando o Movimento como interlocutor da sociedade civil organizada no debate sobre capacidades estatais na América Latina.

Além disso, na tarde do primeiro dia, a professora Cibele Franzese, da FGV-EAESP e integrante do Conselho Consultivo do Movimento, apresentou a comunicação "Gestão de Pessoal" no painel sobre capacidades burocráticas dos governos locais latino-americanos. A partir de evidências consolidadas sobre o papel estratégico das pessoas na construção de capacidades estatais, Franzese articulou a produção acadêmica sobre o universo municipal brasileiro com a atuação concreta do Movimento, apresentando dados sobre o impacto da qualidade do funcionalismo em resultados fiscais, administrativos e de políticas públicas, os desafios da descentralização sem o devido suporte ao desenvolvimento de capacidades, e as diretrizes do Movimento para uma Política Nacional de Lideranças em Governos, com ênfase em recrutamento, gestão de desempenho, burocracia representativa e segurança jurídica. A participação no workshop reforçou o compromisso do Movimento com o debate qualificado sobre gestão de pessoas no setor público em âmbito regional, conectando a agenda brasileira às tendências e desafios compartilhados pelos países da América Latina.

## *4ª edição do Encontro de Gestores de Pessoas no Setor Público de Mato Grosso do Sul*

Julho | MS

O Movimento participou e apoiou o encontro, com a presença de Vera Monteiro, presidente do Conselho do Movimento e professora da FGV, e Felipe Drummond, consultor especialista em Reforma Administrativa. O evento reuniu gestores públicos para troca de experiências sobre gestão de pessoas.

## *Encontro com ministro Antonio Anastasia (TCU)*

Agosto | Brasília



Reunião entre integrantes da rede do Movimento e o ministro Antonio Anastasia (TCU) para tratar da modernização do Estado, com destaque para a regulamentação das contratações temporárias e outros temas da Reforma Administrativa. *Na foto: Lucas Porto, gerente de advocacy do Movimento Pessoas à Frente; Antonio Anastasia, ministro do Tribunal de Contas da União (TCU); Jessika Moreira, diretora-executiva do Movimento Pessoas à Frente; e Felipe Drummond (IDP).*

## *Café da Manhã da Frente Parlamentar Mista de Combate às Desigualdades*

Brasília | Câmara dos Deputados

Participação do Movimento, representado por Jessika Moreira e Lucas Porto, em encontro com parlamentares e organizações da sociedade civil. Foram debatidas pautas como combate aos supersalários, justiça social, reforma tributária e desigualdades socioambientais.



# *Comunicação em Movimento*

A comunicação é tratada pelo Movimento Pessoas à Frente como um instrumento estratégico de difusão de evidências, qualificação do debate público e ampliação do alcance institucional de suas agendas. Em 2025, a atuação esteve orientada à tradução de conteúdos técnicos em formatos acessíveis, preservando rigor analítico e contribuindo para o fortalecimento do debate público sobre a modernização do Estado.



Na foto: Entrevista com Deputado Pedro Paulo no evento do Ciclo de Debates no Insuper.

## ***Temas que pautaram o debate público***

Ao longo de 2025, as agendas do Movimento Pessoas à Frente pautaram de forma consistente o debate público nacional. O tema dos supersalários consolidou-se como a principal pauta do ano, **com mais de 1.500 publicações na imprensa.** A Reforma Administrativa também teve ampla repercussão, com mais de 500 matérias publicadas. As discussões sobre contratações temporárias foram registradas em 91 publicações, enquanto a agenda de mulheres no serviço público e liderança apareceu em 117 registros, evidenciando a diversidade temática e a capacidade do Movimento de incidir sobre questões estruturais da administração pública.

## ***Ampliação de alcance e novos públicos***

Em 2025, o Movimento Pessoas à Frente ampliou significativamente seu alcance e diversificou os públicos com os quais dialoga. Foram **registradas 63 matérias em rádio e televisão, um crescimento expressivo em relação a 2024,** quando houve apenas 12 registros, com presença recorrente em veículos de grande audiência, como Jornal Nacional, GloboNews, CNN Brasil, TV Bandeirantes e Rádio CBN. Além disso, o Movimento esteve presente em 197 matérias em jornais impressos, o que corresponde a uma média de quase quatro publicações por semana, reforçando sua capacidade de incidência contínua e qualificada no debate público nacional.

## Imprensa

Em 2025, o Movimento ampliou de forma significativa sua presença na imprensa nacional, consolidando-se como fonte qualificada sobre gestão de pessoas, gasto público e Reforma Administrativa. **Ao longo do ano, foram registradas 2.737 menções na imprensa**, com crescimento de 189% em relação a 2024, incluindo jornais impressos, portais digitais, rádio e televisão. Essa presença contribuiu para ampliar o acesso da sociedade a dados e evidências e para qualificar o debate público em escala nacional.



comparativo anual

+ 378%



DEZ 2024



DEZ 2025

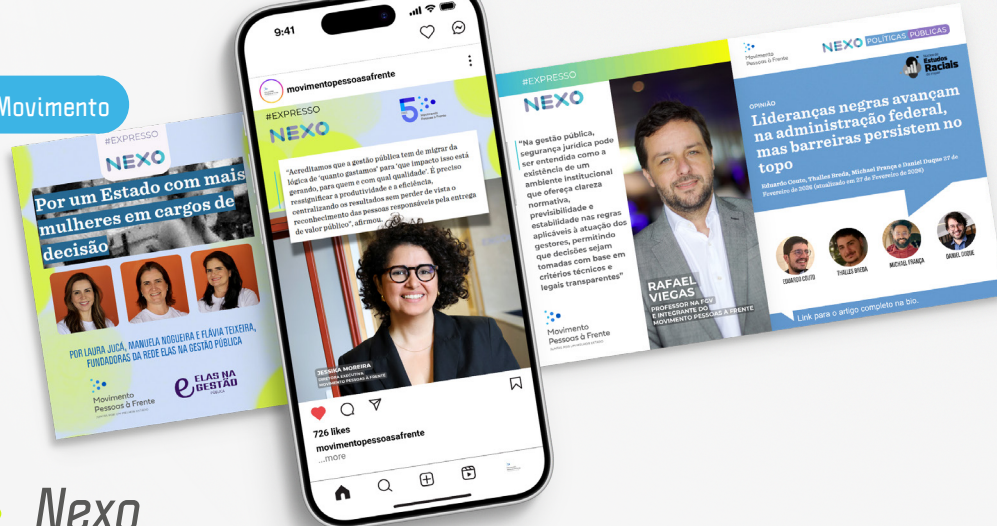
300 publicações em veículos nacionais

13 editoriais nos principais jornais do país

14 encontros com jornalistas e formadores de opinião

Esse desempenho incluiu 300 publicações em veículos estratégicos nacionais, com presença em todas as regiões do Brasil, além de repercussão internacional em três veículos sediados na Espanha, em Portugal e nos Estados Unidos.

A estratégia de relacionamento com a imprensa resultou na publicação de 40 artigos na mídia nacional e de 13 editoriais nos principais jornais do país. Ao longo de 2025, o Movimento realizou ainda 14 encontros com jornalistas e formadores de opinião e manteve relação direta com colunistas e repórteres de veículos como Folha de S.Paulo, Estadão, O Globo, JOTA, Valor Econômico, UOL e CNN, fortalecendo uma interlocução contínua e qualificada e contribuindo para a ampliação do acesso da sociedade a dados e evidências.



## Nexo

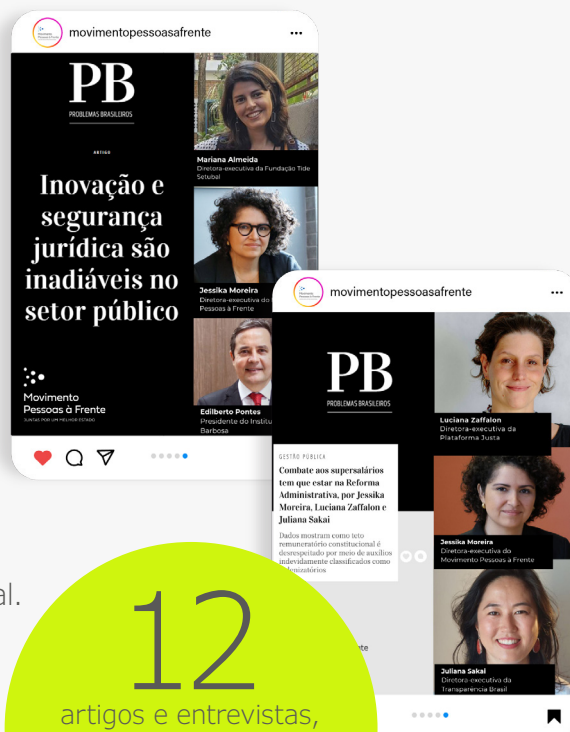
Em março, o Movimento Pessoas à Frente iniciou uma parceria editorial com o Nexo Jornal, por meio da cobertura especial “Políticas de gestão de pessoas para um melhor Estado”. A iniciativa teve como objetivo ampliar e aprofundar o debate público sobre gestão de pessoas no setor público e seu papel na transformação do Estado brasileiro.

Ao longo de 2025, foram publicados 13 conteúdos, entre textos analíticos, entrevistas, gráficos e artigos de opinião, abordando temas como Reforma Administrativa, gasto público, teto constitucional, supersalários, equidade no serviço público e gestão de lideranças. A parceria consolidou o Nexo como um dos principais canais de difusão das evidências produzidas pelo Movimento, em um veículo de circulação nacional reconhecido pela qualidade editorial.

## Problemas Brasileiros

Em 2025, o Movimento Pessoas à Frente manteve parceria editorial com a revista Problemas Brasileiros, publicação do Sesc São Paulo, com o objetivo de ampliar a circulação qualificada de análises sobre gestão pública, Estado e políticas de gestão de pessoas. Ao longo do ano, foram publicados 12 artigos e entrevistas, abordando temas estruturais da administração pública brasileira, como Reforma Administrativa, lideranças, equidade, gasto público e capacidade estatal.

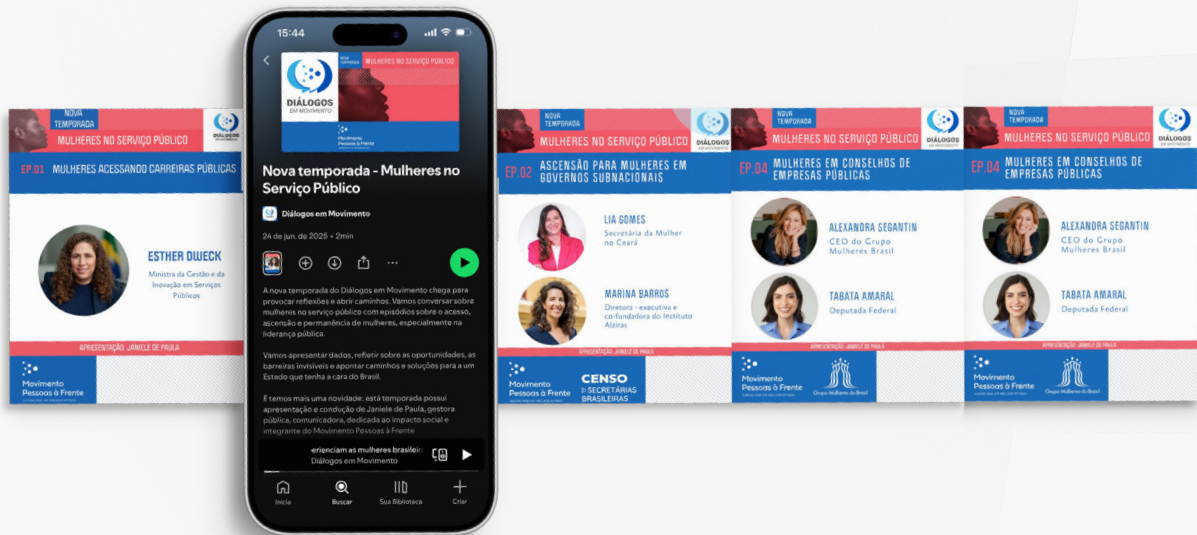
A parceria contribuiu para a difusão das agendas do Movimento junto a públicos acadêmicos, gestores públicos, formuladores de políticas e formadores de opinião, reforçando o compromisso com a produção e disseminação de conhecimento aplicado, com rigor analítico e relevância para o debate público.



12 artigos e entrevistas, abordando temas estruturais da administração pública brasileira

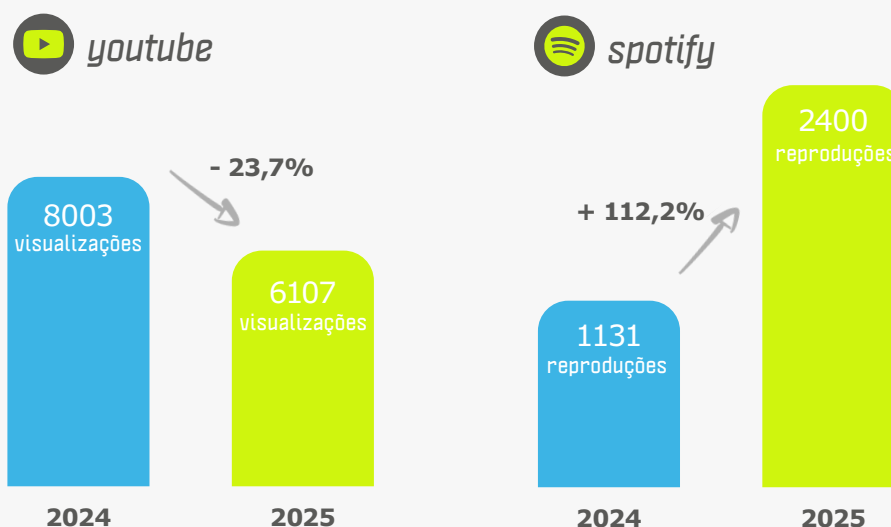
## Podcast

No início de 2025, o Movimento Pessoas à Frente concluiu a temporada Modernização Administrativa e Democracia do podcast **Diálogos em Movimento**. Ao longo de sete episódios, **especialistas de diferentes áreas da gestão pública debateram temas** como reforma administrativa, transparência de dados, segurança jurídica, supersalários, representatividade na burocracia e inovação governamental. Com uma abordagem plural, a temporada reforçou o papel do Movimento em conectar a agenda de gestão de pessoas ao fortalecimento da democracia e à construção de um Estado mais efetivo e representativo.



No segundo semestre foi lançada a temporada “Mulheres no Serviço Público” do podcast Diálogos em Movimento, com o objetivo de ampliar o debate sobre gênero e diversidade na gestão pública. Em cada episódio, foram apresentadas evidências e análises sobre os desafios e avanços das mulheres na ocupação de cargos de liderança, com base em pesquisas que abordam prioridades, percepções e desigualdades no setor público.

*A iniciativa reforça o compromisso do Movimento em promover discussões qualificadas, baseadas em dados e evidências, para construir um serviço público mais justo, plural e democrático.*

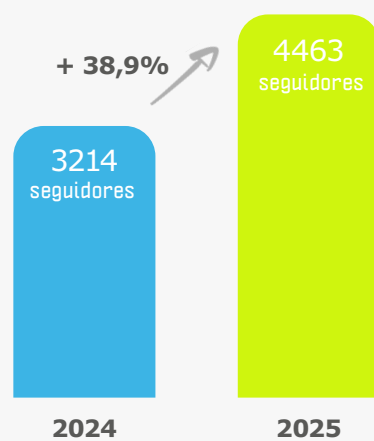


Em 2025, o Movimento consolidou o uso de podcasts como ferramenta estratégica de comunicação e difusão de conhecimento. Foram publicados 12 episódios, em diferentes formatos, com a participação de especialistas, gestores públicos, parlamentares e pesquisadores.

Os episódios, escutados por 6107 pessoas no Youtube e 2400 no Spotify, abordaram temas como Reforma Administrativa, equidade de gênero e racial, inovação na gestão pública e limites ao gasto público, ampliando o alcance das agendas do Movimento e fortalecendo o diálogo com públicos especializados e não especializados.

## Redes Sociais

As redes sociais do Movimento foram utilizadas como canais de divulgação de evidências, posicionamentos técnicos e agendas institucionais. Em 2025, foram realizadas mais de 300 publicações nos principais canais digitais, com conteúdos derivados de pesquisas, notas técnicas, eventos e ações de incidência institucional. As redes contribuíram para ampliar o alcance das pautas do Movimento, fortalecer a transparência e apoiar a mobilização em torno das frentes de impacto. Crescemos mais de 80% no instagram e 38% no LinkedIn.



mais de  
**300**  
publicações  
nos principais  
canais digitais





6

*Olhando  
para frente:  
expectativas  
para 2026*



## Olhando para frente: expectativas para 2026

Em 2025, o Movimento Pessoas à Frente completou cinco anos de existência em um ciclo de amadurecimento institucional profundo e efetivo, consolidando uma rede de 200 membros ativos, protocolando propostas legislativas estruturantes e ampliando significativamente a presença na imprensa nacional. Ao mesmo tempo, a coordenação de coalizões com mais de uma dezena de organizações da sociedade civil e o diálogo de forma qualificada com atores-chave coloca o Movimento em um patamar de grande capacidade e responsabilidade.

O ciclo de eleições presidenciais e legislativas representa uma janela de oportunidade para que a agenda de gestão de pessoas no setor público entre com força no debate sobre o futuro do Brasil. Não faltam evidências de que um Estado mais efetivo passa por pessoas: a pesquisa Datafolha mostrou que 84% dos brasileiros reconhecem o impacto positivo de líderes bem preparados no governo, e 89% confiariam mais no Estado com a existência de processos de pré-seleção para lideranças. Essa lacuna entre o que a população deseja e o que o Estado entrega é, ao mesmo tempo, diagnóstico e motivação para seguir adiante.

O desafio que se coloca ao Movimento em 2026 é transformar os aprendizados e os avanços de 2025 em resultados ainda maiores. **As reformas que o Brasil precisa na gestão de pessoas dependem de construção de consensos,** de presença qualificada nos espaços de poder e de uma sociedade civil capaz de sustentar o debate no longo prazo.

A atuação em 2026 seguirá orientada por quatro grandes compromissos. O primeiro é aprofundar a incidência sobre as políticas estruturantes de gestão de pessoas, buscando avançar nas pautas em que já há propostas robustas construídas. O segundo é fortalecer a visão estratégica sobre lideranças públicas como vetor de efetividade do Estado, tornando mais sólida a conexão entre boas práticas de pré-seleção, desenvolvimento e gestão de desempenho e os resultados entregues à população. O terceiro é continuar na luta por um Estado que reflita a cara do Brasil, ampliando o acesso, a ascensão e a permanência de mulheres e pessoas negras em posições de liderança, como condição inegociável de uma democracia que funciona de fato. O quarto é continuar a solidificar o Movimento como organização sustentável e referência nacional, capaz de ocupar com consistência os espaços onde as decisões são tomadas e onde o futuro do Estado é construído.

O Movimento adentra este ano com uma rede fortalecida, uma estrutura consolidada e uma convicção que se reforça a cada dia destes cinco anos de trabalho: um melhor Estado começa pelas pessoas que o constituem. Estamos em movimento, juntas por um melhor Estado.



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO