

# OPINIÃO DOS BRASILEIROS SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO

Pesquisa Movimento Pessoas à Frente | Datafolha | 2025



Movimento  
Pessoas à Frente  
JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

**Datafolha**  
INSTITUTO DE PESQUISAS

# OPINIÃO DOS BRASILEIROS SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO

Pesquisa Movimento Pessoas à Frente | Datafolha | 2025



**Movimento  
Pessoas à Frente**

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

Diretoria-executiva  
**JESSIKA MOREIRA**

Advocacy e Mobilização  
**IANNA BRANDÃO**  
**LUCAS PORTO**

Comunicação  
**MARINA CIPOLLA**  
**NETALLY PESSOA**  
**PAULA DETONI**

Conhecimento  
**EDUARDO ARAUJO COUTO**

Desenvolvimento Institucional  
**RENATA OLIVEIRA**

Assessoria  
Governamental  
e Política  
**ISRAEL BATISTA**

Assessoria de imprensa  
**ANALÍTICA COMUNICAÇÃO**

**COMITÊ TÉCNICO  
DA PESQUISA**

**ALEXANDRE GOMIDE**  
**CIBELE FRANZESE**  
**MATHEUS NUNES**  
**JOSÉ MACEDO**  
**JULIANA CARVALHO**  
**PAULA FRIAS**  
**TATIANA DIAS SILVA**

**Datafolha**  
INSTITUTO DE PESQUISAS

**LUCIANA CHONG**  
**JEAN DE SOUZA**  
**PAULA JORGE DE SOUZA**

**FALE COM O MOVIMENTO**

Email

**CONTATO@MOVIMENTOPESSOASAFRENTE.ORG.BR**

Site

**MOVIMENTOPESSOASAFRENTE.ORG.BR**

Preparação e revisão textual  
**FLÁVIA MARQUES**

Direção de arte  
**CAROLINA LUSSEER**

Projeto gráfico e diagramação  
**ALBERTO LINS**

# Sumário

---

Sobre o Movimento Pessoas à Frente	4
Convite à leitura	5
Sobre a pesquisa	7
Principais resultados	9
1 Serviço público e confiança	14
2 Avaliação da gestão de pessoas no setor público	23
3 Supersalários	33
4 Avaliação de políticas de promoção de uma burocracia mais representativa	39
5 Avaliação de lideranças em governos e políticas para a sua gestão	51

---

# Sobre o Movimento Pessoas à Frente

Somos um movimento da sociedade civil, plural e suprapartidário, que elabora coletivamente diretrizes para uma gestão mais efetiva do Estado brasileiro. Com base em evidências e dados, ajudamos a construir e viabilizar propostas para aperfeiçoar políticas de gestão de pessoas no setor público, com foco em lideranças. Nossa rede de membros une especialistas, parlamentares, integrantes dos poderes públicos federal e estadual, sindicatos e terceiro setor, com visões políticas, sociais e econômicas plurais. Acreditamos que, com lideranças públicas que representem toda a diversidade da população brasileira, mais aptas, bem preparadas e com as condições necessárias para gerir suas equipes, é possível garantir políticas e serviços públicos cada vez mais efetivos, promovendo uma vida mais digna e justa para todas as pessoas, além de um melhor Estado.

Saber mais em:

[MOVIMENTOPESSOASAFRENTE.ORG.BR](http://MOVIMENTOPESSOASAFRENTE.ORG.BR)

Acesse a nossa biblioteca de publicações em:

[MOVIMENTOPESSOASAFRENTE.ORG.BR/BIBLIOTECA/](http://MOVIMENTOPESSOASAFRENTE.ORG.BR/BIBLIOTECA/)

# Convite à leitura

O Brasil vive um momento decisivo no debate sobre o futuro do Estado e a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população. A discussão da Reforma Administrativa precisa trazer propostas que dialoguem com a complexidade dos desafios atuais do Brasil e que sejam capazes de promover avanços concretos em direção de mais efetividade na prestação de serviços e nas políticas públicas.

Nesse contexto, a pesquisa **Opinião dos brasileiros sobre a gestão de pessoas e lideranças no setor público**, promovida pelo Movimento Pessoas à Frente e viabilizada pelo Datafolha, vem acrescentar à parceria de já longa data, nesta terceira edição, dados e evidências para compreender a percepção dos brasileiros sobre o funcionamento do Estado, a gestão de pessoas no setor público e, em especial, dos cargos de liderança.

Ouvir a sociedade é fundamental para ampliar o conhecimento sobre as expectativas da população em temas como a gestão de lideranças em governos, o aprimoramento da transparência de informações e dados a respeito de servidores públicos, a gestão de desempenho e desenvolvimento, os supersalários, a promoção de uma burocracia representativa e, ainda, outros no âmbito da gestão de pessoas no setor público.

Os resultados mostram, mais uma vez, a importância do serviço e do servidor público para a população, que espera, por meio de uma gestão mais efetiva, mais e melhores resultados.

Além de consolidar a série histórica de pesquisas realizadas em [2021 e 2023](#), a construção de novas questões, inéditas, quanto à estabilidade dos servidores públicos e à regulamentação sobre os supersalários, bem como de ações e medidas de promoção de uma burocracia mais representativa da população brasileira e de avaliação de uma Política Nacional de Lideranças em Governos, trouxe ainda mais luz à avaliação dos brasileiros sobre o serviço público e as políticas que podem ser adotadas para a melhoria da gestão.

Nesse sentido, é essencial agradecer ao apoio do Comitê Técnico, composto por especialistas da academia, do setor público e da sociedade civil organizada — e à equipe do Datafolha, que trouxeram grandes contribuições para a realização da pesquisa.

A principal conclusão do estudo é que o fortalecimento e o aprimoramento do Estado passam, necessariamente, por lideranças bem preparadas, engajadas e diversas como garantia de melhores serviços e políticas públicas à sociedade.

Boa leitura!



**JESSIKA MOREIRA**

Diretora-executiva do  
Movimento Pessoas à Frente

# Sobre a pesquisa



## OBJETIVO

Consultar a opinião e as percepções dos brasileiros sobre a efetividade do Estado, sobre os serviços e as políticas públicas e sobre as pessoas que constroem a administração pública, com foco naquelas que ocupam posições de liderança.

## METODOLOGIA

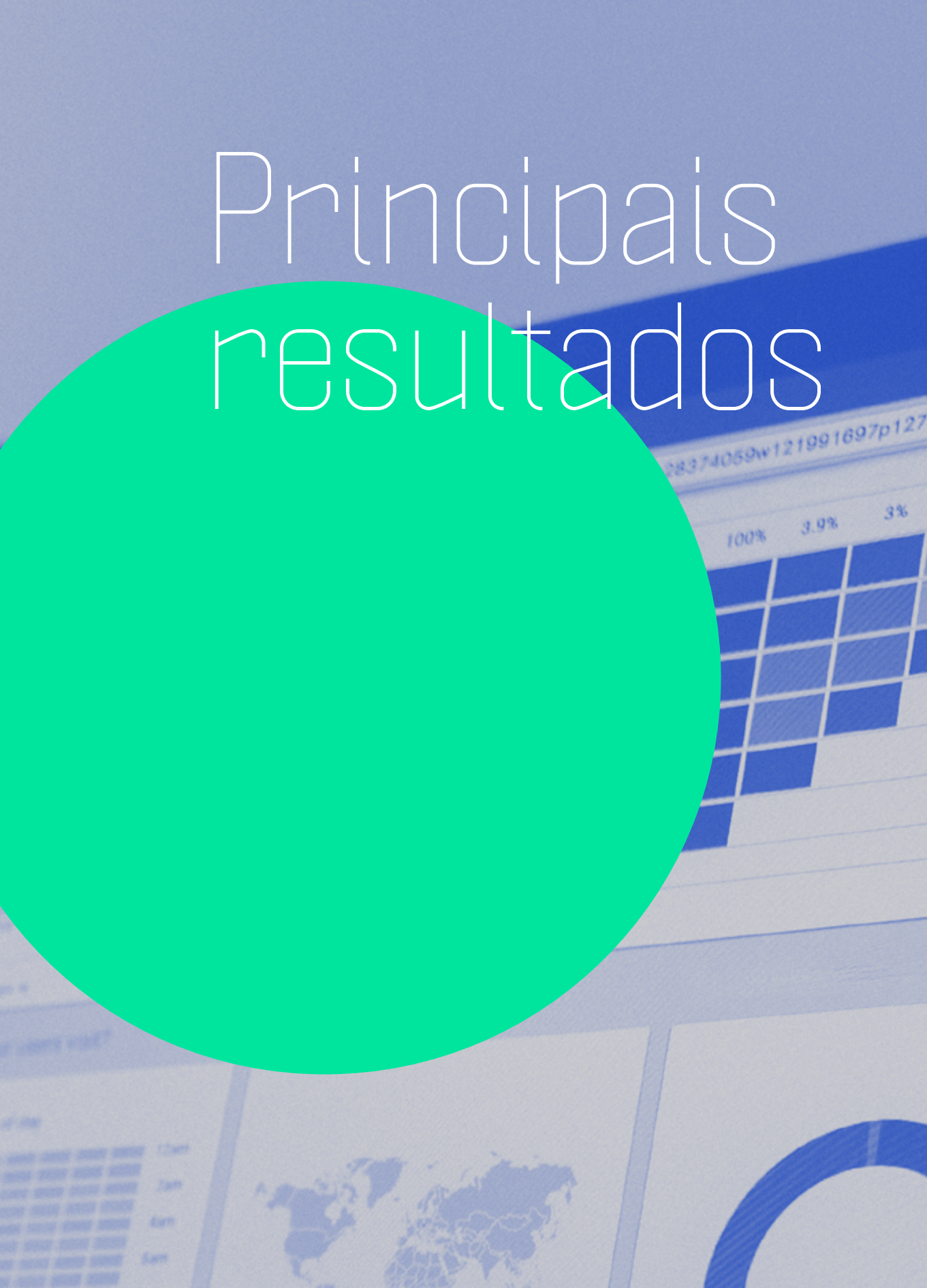
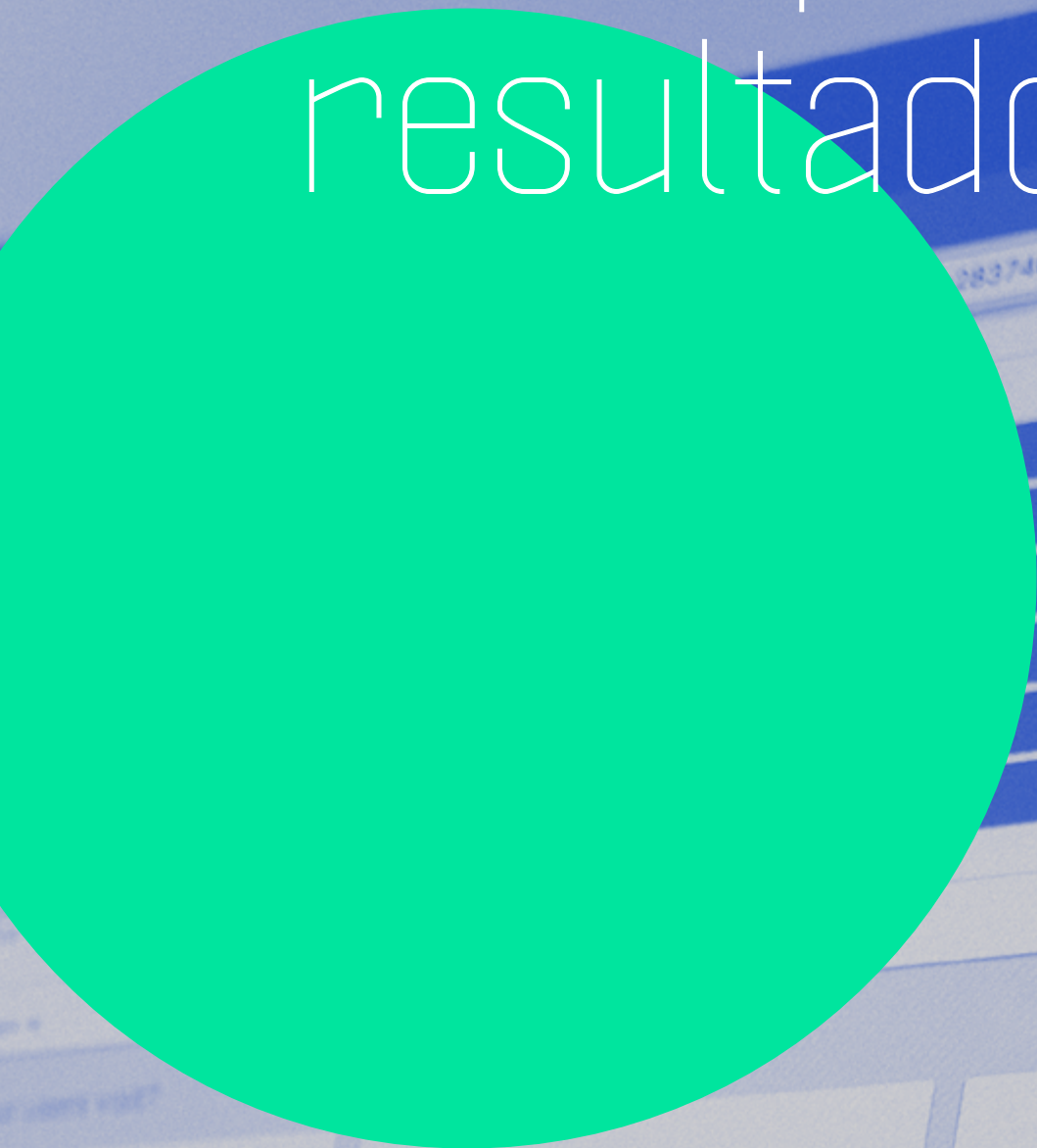
**TÉCNICA:** o estudo utilizou metodologia quantitativa por meio de entrevistas presenciais e individuais, mediante questionário estruturado, em pontos de fluxo de pessoas.

**PÚBLICO-ALVO:** a pesquisa entrevistou a população brasileira com idade a partir de 16 anos.

**UNIVERSO:** o estudo teve abrangência nacional, incluindo 136 municípios compreendendo capitais, cidades de regiões metropolitanas e cidades do interior, de diferentes portes, em todas as regiões do Brasil. Foram entrevistadas 2.008 pessoas, com margem de erro de 2 pontos percentuais (p.p.) para a amostra da população em geral.

**PERÍODO:** as entrevistas foram realizadas entre os dias 9 e 12 de junho de 2025. O tempo médio de aplicação do questionário foi de cerca de 12 minutos.

# Principais resultados



## LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO E GESTÃO DAS LIDERANÇAS EM GOVERNOS

---

A confiança de que pessoas bem preparadas em cargos de tomada de decisão possam melhorar a qualidade de vida é afirmada por 82% dos brasileiros, enquanto 84% dos entrevistados acreditam que as lideranças em governos são os principais responsáveis pela qualidade dos serviços públicos.

---

Os brasileiros defendem uma Política Nacional de Lideranças em Governos: 89% confiariam mais no Estado com a existência de processos de pré-seleção de lideranças; o fator mais importante a ser considerado nesses processos, para 59% (1º + 2º + 3º lugares), é a formação e experiência na área de atuação.

---

92% acreditam que as lideranças devem ser avaliadas com base no desempenho de suas equipes, ao passo que 94% concordam que as lideranças devem ter a oportunidade de desenvolver melhor as habilidades para liderar suas equipes.

---

A transparência de dados das lideranças no setor público é essencial para 89% dos brasileiros: experiências profissionais prévias, remuneração, idade e sexo devem estar à disposição da população.

---

## GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

---

Para 74% dos brasileiros, a profissionalização do serviço público contribui para o combate à corrupção e para a qualidade do serviço público, a partir de ações como a realização de concursos públicos, a progressão profissional e oportunidades de desenvolvimento dos servidores.

---

A estabilidade do servidor público é entendida como um mecanismo importante para a proteção contra eventuais pressões ou perseguições para 75% da população brasileira.

---

De acordo com 92% dos brasileiros, os funcionários públicos poderiam oferecer mais para a população se os órgãos públicos dessem mais condições para isso.

---

---

A nota atribuída pelos brasileiros ao serviço prestado pelos funcionários públicos foi de 6,9, um aumento de 0,5 em relação a 2021. Entre as maiores notas (9 e 10), 61% atribuíram a sua nota ao trabalho das pessoas que atendem a população.

---

A gestão de desempenho no serviço público, com funcionários avaliados constantemente e recompensados/responsabilizados de acordo com o resultado apresentado, tem apoio de 94% dos brasileiros.

---

## SUPERSALÁRIOS

---

83% dos brasileiros disseram ser a favor de uma regulamentação efetiva para o resgate da autoridade do teto constitucional, por meio do fim da prática de criação de benefícios que ultrapassem o limite remuneratório no serviço público.

---

## DIVERSIDADE E BUROCRACIA REPRESENTATIVA

---

Para além do amplo apoio demonstrado em 2023, quando 86% dos brasileiros concordaram com a importância de ações para promover a igualdade de gênero e 89%, para a diversidade racial, quanto a políticas relacionadas a acesso, ascensão e permanência de mulheres, pessoas negras, indígenas e quilombolas em cargos importantes no setor público:

**80% dos brasileiros apoiam a reserva de vagas em cargos de liderança no setor público, assim como 82% concordam com a reserva de vagas em concursos públicos;**

---

**80% dos entrevistados são a favor da ampliação da licença-paternidade no serviço público;**

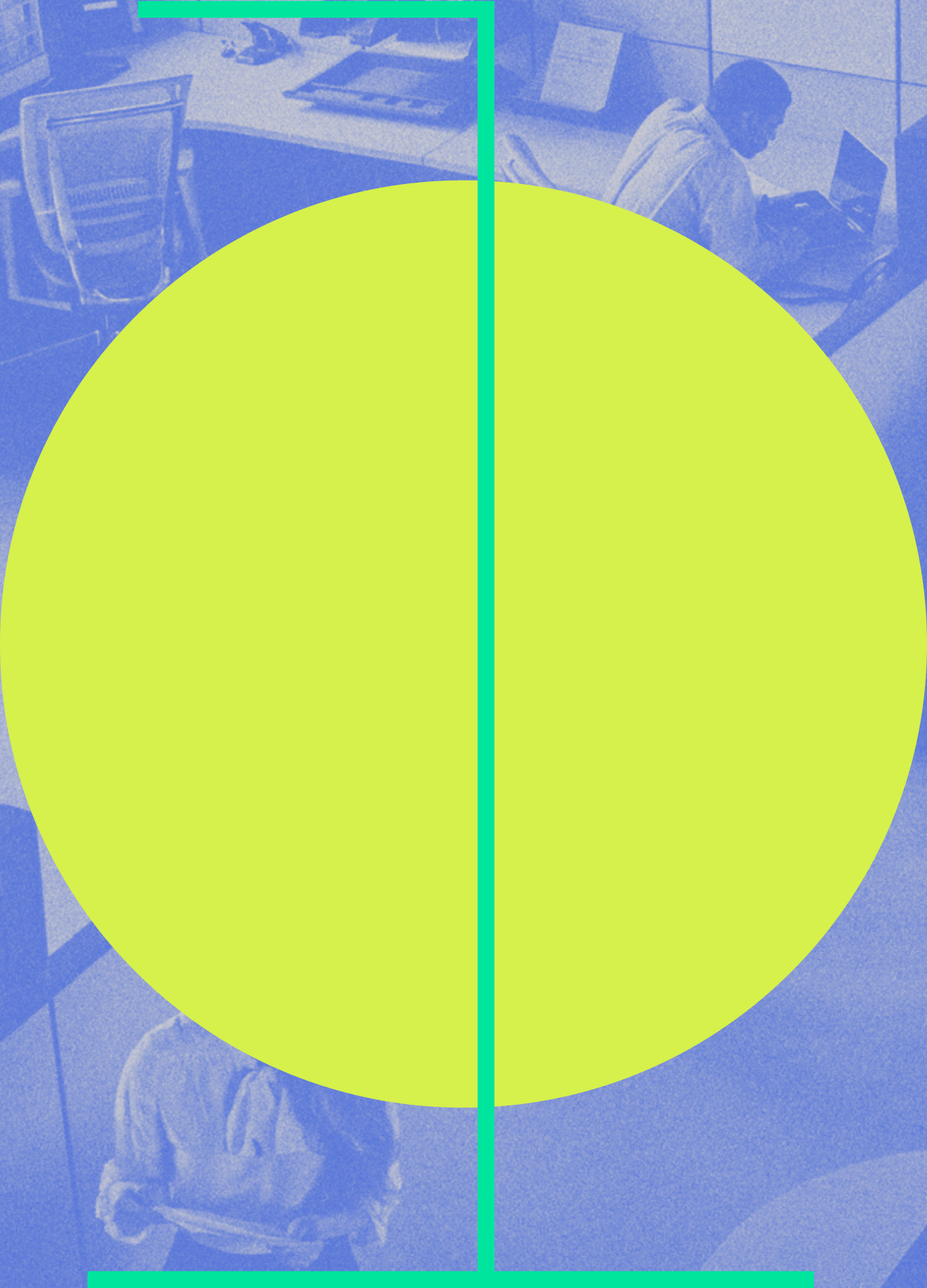
---

**89% afirmam que programas de combate ao assédio no setor público são importantes;**

---

**A promoção de redes de apoio entre mulheres que estão no serviço público é aprovada por 92% dos entrevistados.**

---



# Serviço público e confiança

# Avaliação do serviço prestado pelos funcionários públicos

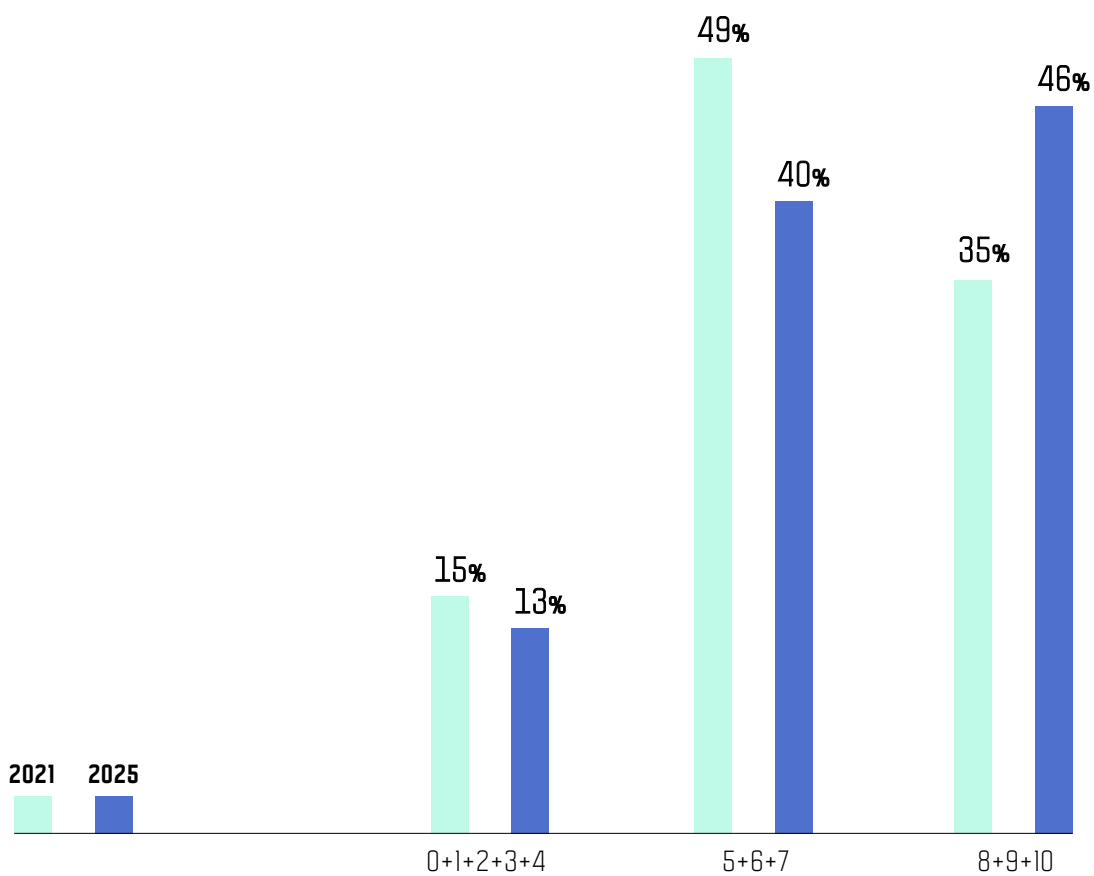
---

Os serviços prestados pelos funcionários públicos, de maneira geral, receberam nota 6,9 dos brasileiros — um aumento de 0,5 ponto em comparação com a última pesquisa. Notas 8, 9 e 10 foram atribuídas por 46% dos pesquisados.

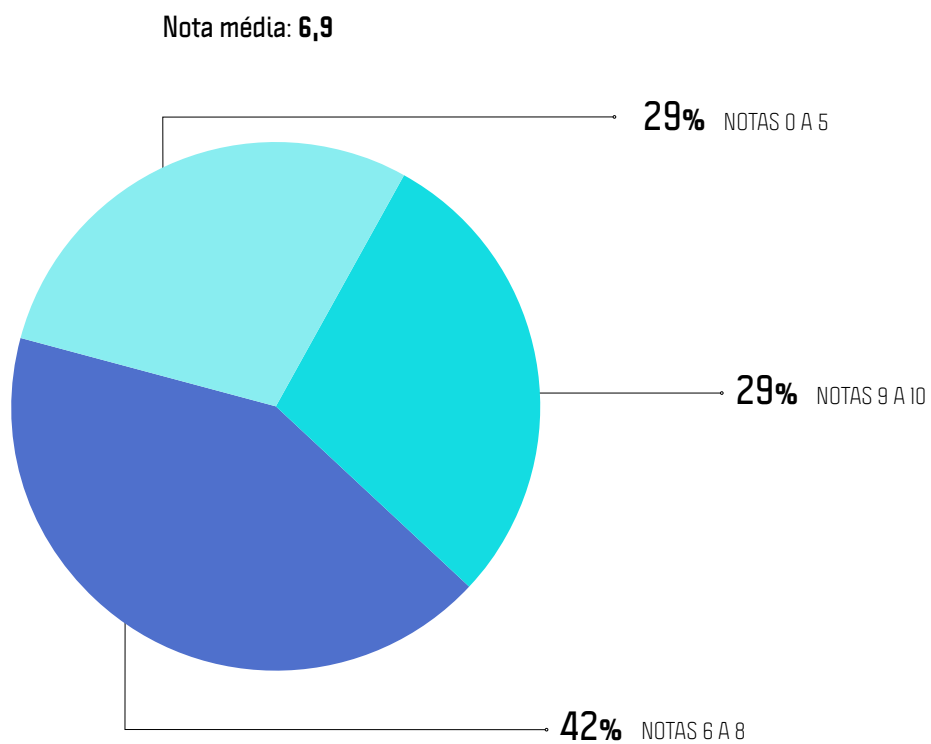
Perguntados sobre a razão da nota, 50% dos entrevistados atribuem ao trabalho das pessoas que atendem à população: 61% das notas 9 e 10 foram atribuídas a esses servidores públicos, enquanto há avaliação mais negativa da estrutura dos órgãos públicos e da disponibilidade dos serviços.

De 0 a 10, sendo 0 “péssimo” e 10, “excelente”, que nota você dá para o serviço prestado pelos funcionários públicos de maneira geral?

Resposta estimulada e única, em %

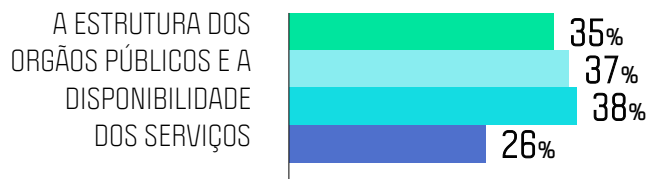


Em 2025, funcionários públicos receberam nota média 6,9, com 29% de notas 9 ou 10



Pensando nos motivos a seguir, qual foi o mais importante para você atribuir a nota aos serviços prestados pelos funcionários públicos?

Resposta estimulada e única, em %



total da amostra  
 atribuiu notas de 0 a 5  
 atribuiu notas de 6 a 8  
 atribuiu notas de 9 e 10



# Avaliação da gestão de pessoas no setor público

# Concordância sobre temas ligados ao serviço público

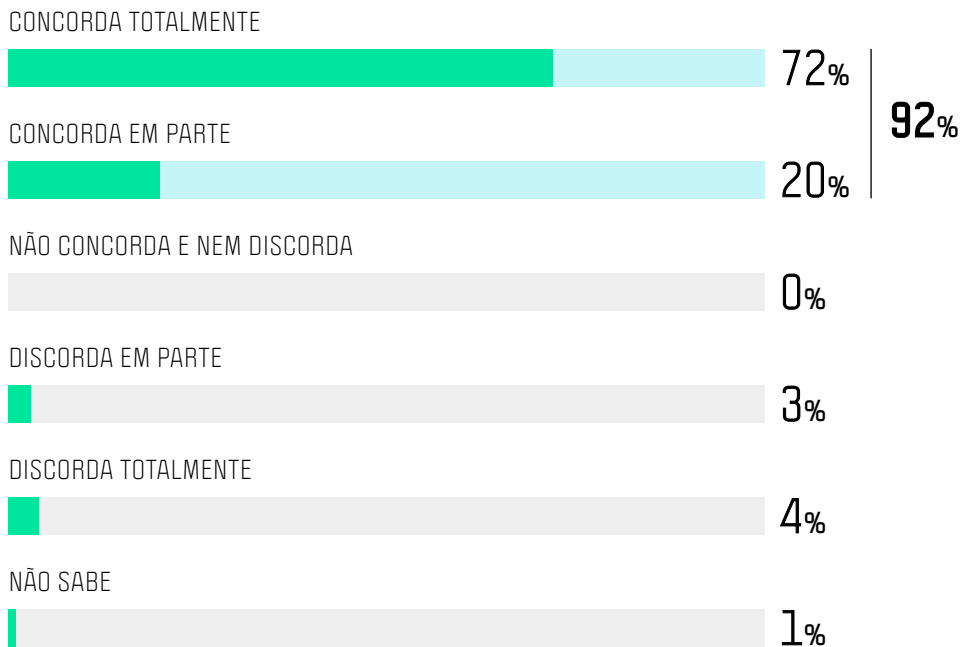
---

Dos entrevistados, 92% afirmam que os funcionários poderiam oferecer mais para a população se os órgãos públicos dessem mais condições para isso. Em 2023, 83% já haviam concordado que todos os servidores (ou a maioria) poderiam oferecer mais com melhores condições.

“Os funcionários públicos poderiam oferecer mais para a população se os órgãos públicos dessem mais condições para isso.” Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

Resposta estimulada e única, em %

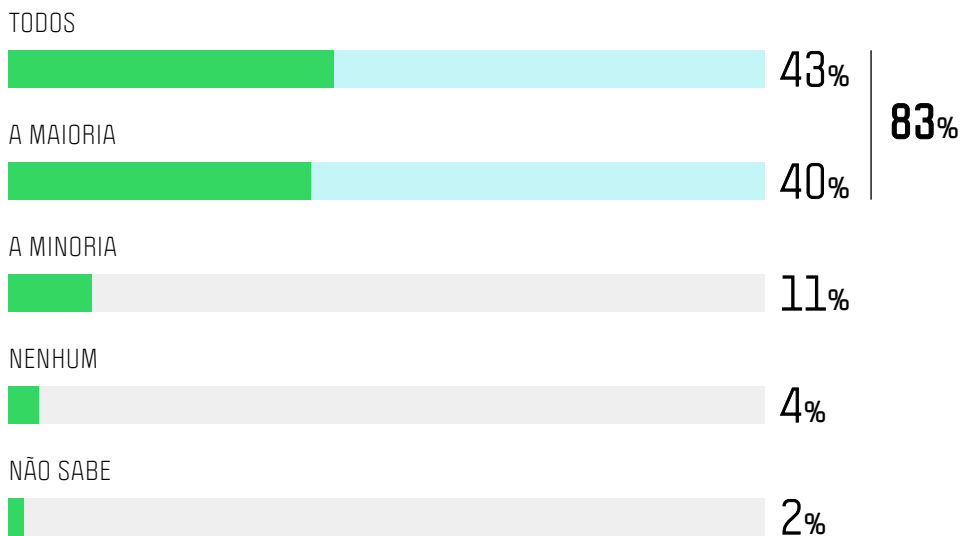
2025



No ano de 2023, a pergunta foi “Pensando nos funcionários públicos em geral, você diria que TODOS, A MAIORIA, A MINORIA ou NENHUM” poderia(m) oferecer mais para a população se o governo desse mais condições para isso.

Resposta estimulada e única, em %

**2023**



---

Dos pesquisados, 74% acreditam que a profissionalização do serviço público, como realização de concursos públicos, progressão profissional e oportunidades de desenvolvimento, contribuem para o combate à corrupção e a qualidade dos serviços públicos, confirmando o apoio já expressado em 2023.

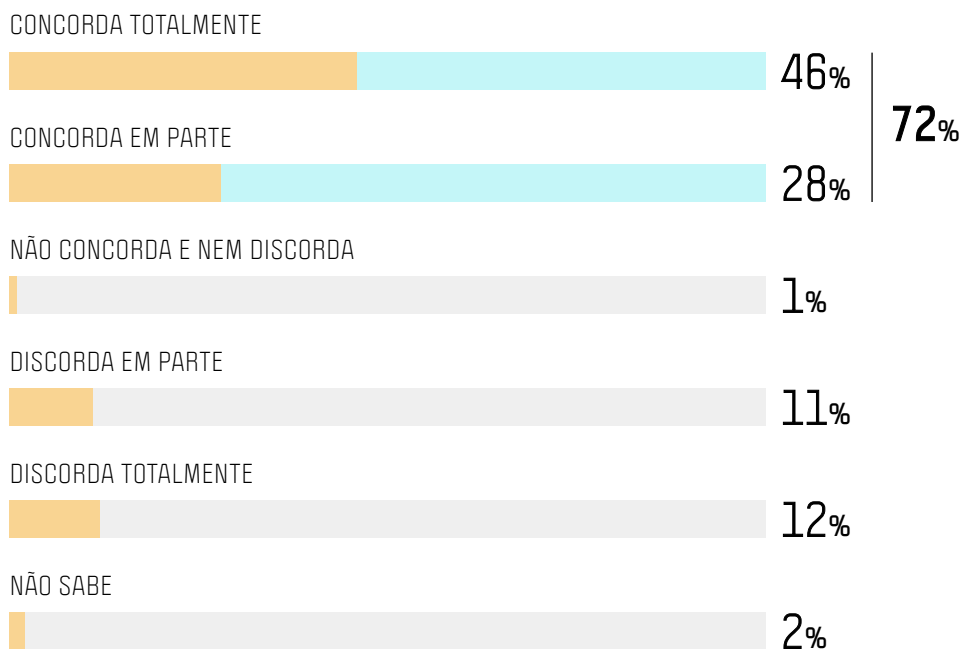
“A profissionalização do serviço público, como a realização de concursos, progressão profissional e oportunidades de desenvolvimento, contribuem para o combate à corrupção e qualidade dos serviços públicos.”

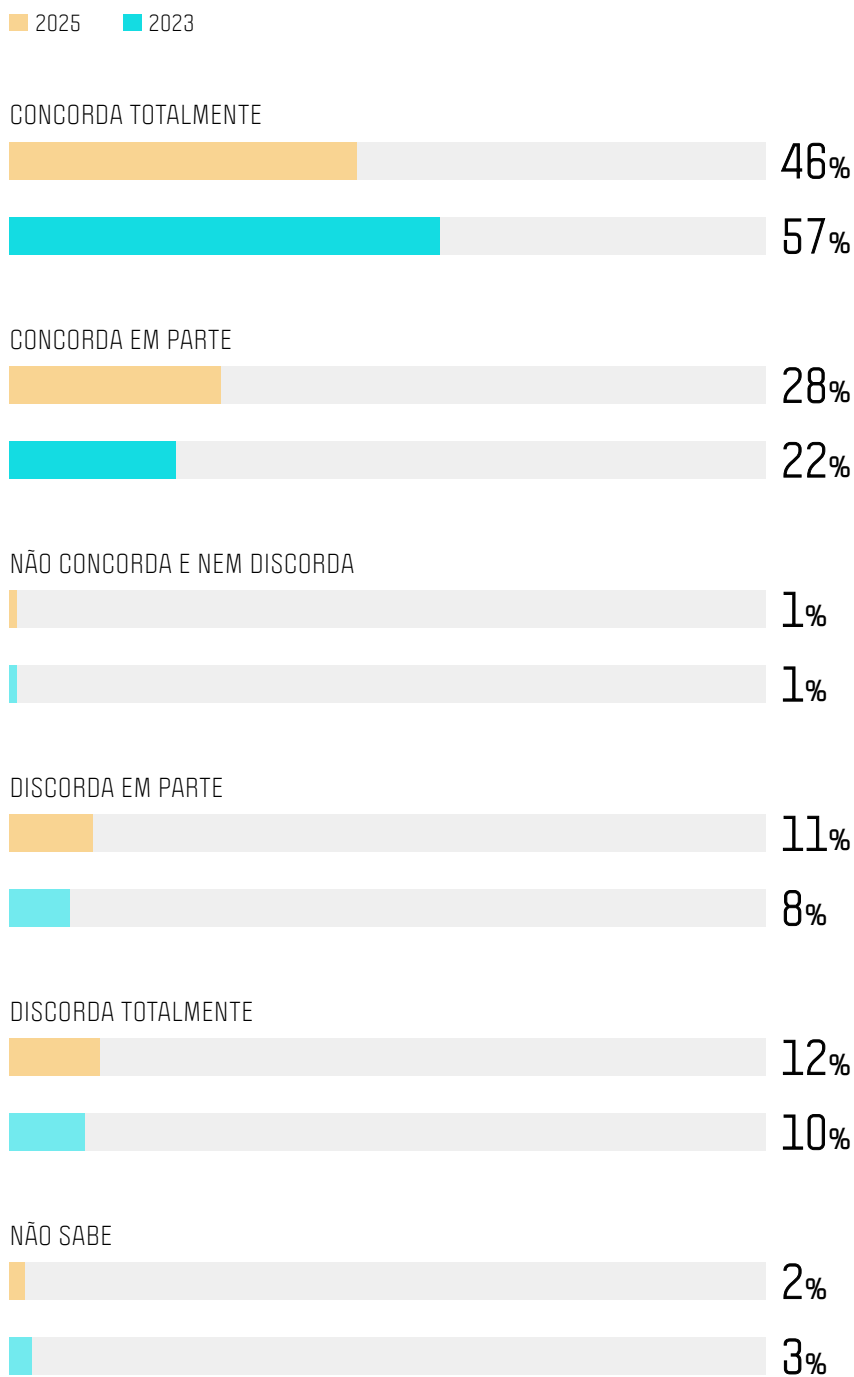
Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

\_\_\_\_\_

Resposta estimulada e única, em %

**2025**





---

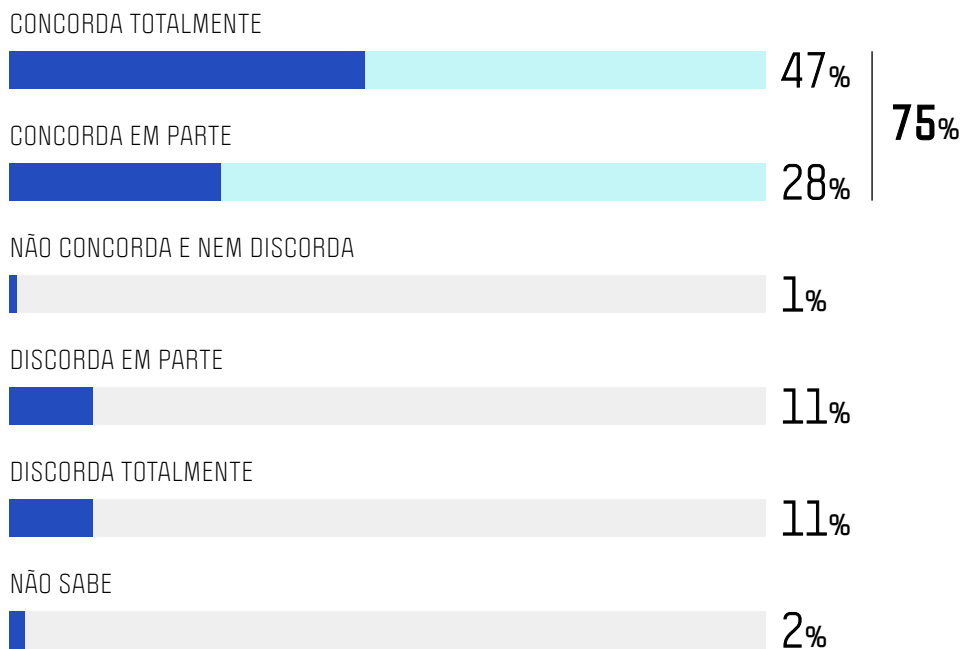
Dos brasileiros, 75% acreditam que a estabilidade no emprego é um mecanismo importante para a proteção dos funcionários públicos contra eventuais pressões ou perseguições.

“A estabilidade no emprego é um mecanismo importante para a proteção dos funcionários públicos contra eventuais pressões ou perseguições.” Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

\_\_\_\_\_

Resposta estimulada e única, em %

**2025**



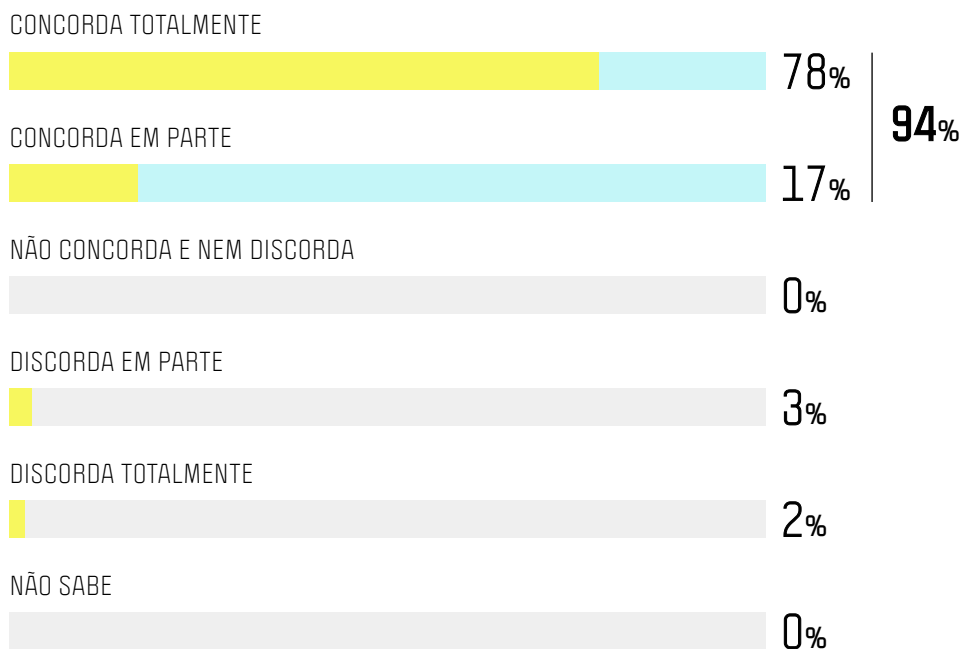
---

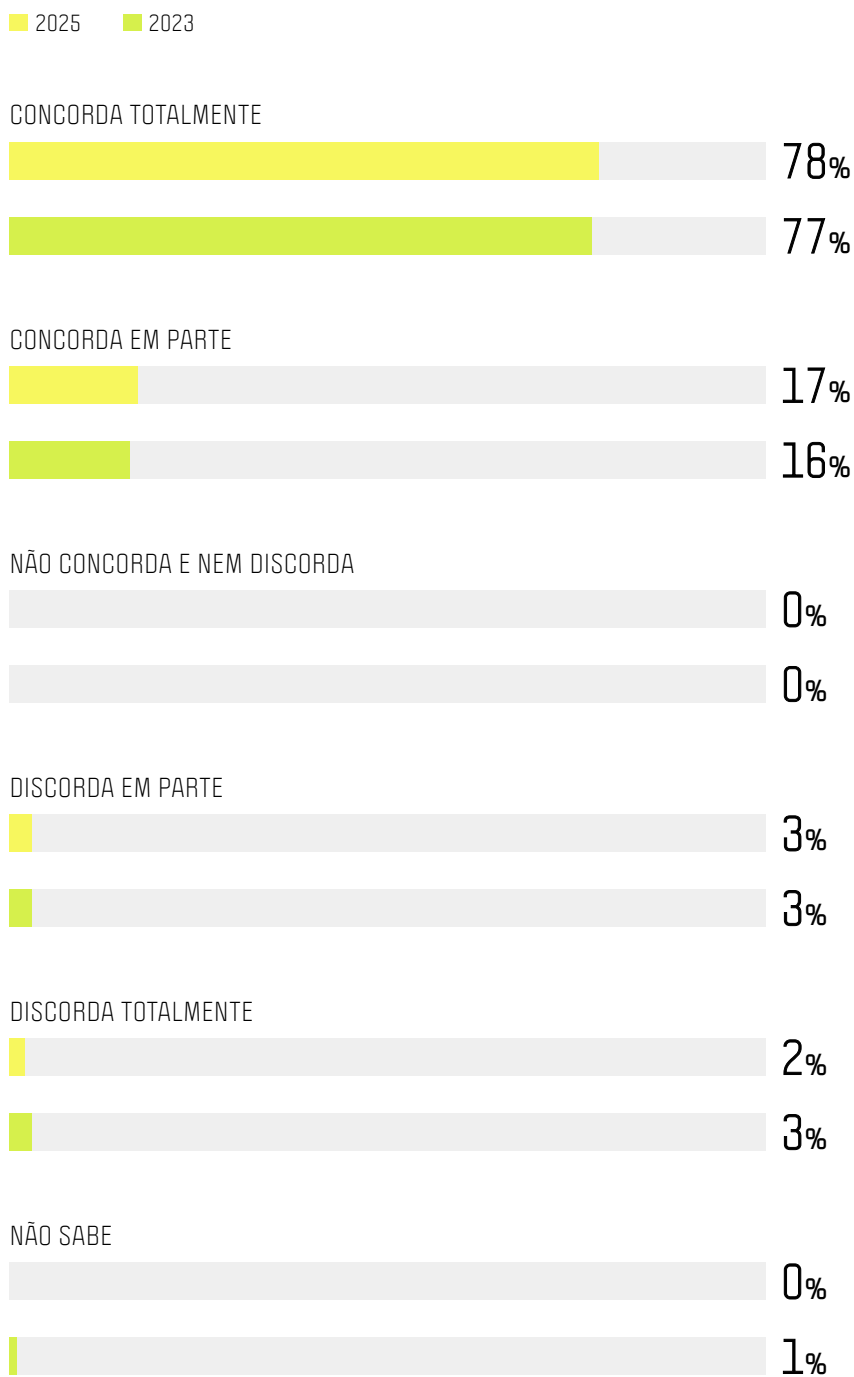
A população brasileira confirmou o seu apoio à gestão de desempenho no serviço público: 94% dos entrevistados (92% em 2023) concordaram que funcionários públicos devem ter o trabalho avaliado constantemente, sendo recompensados e responsabilizados de acordo com o resultado apresentado.

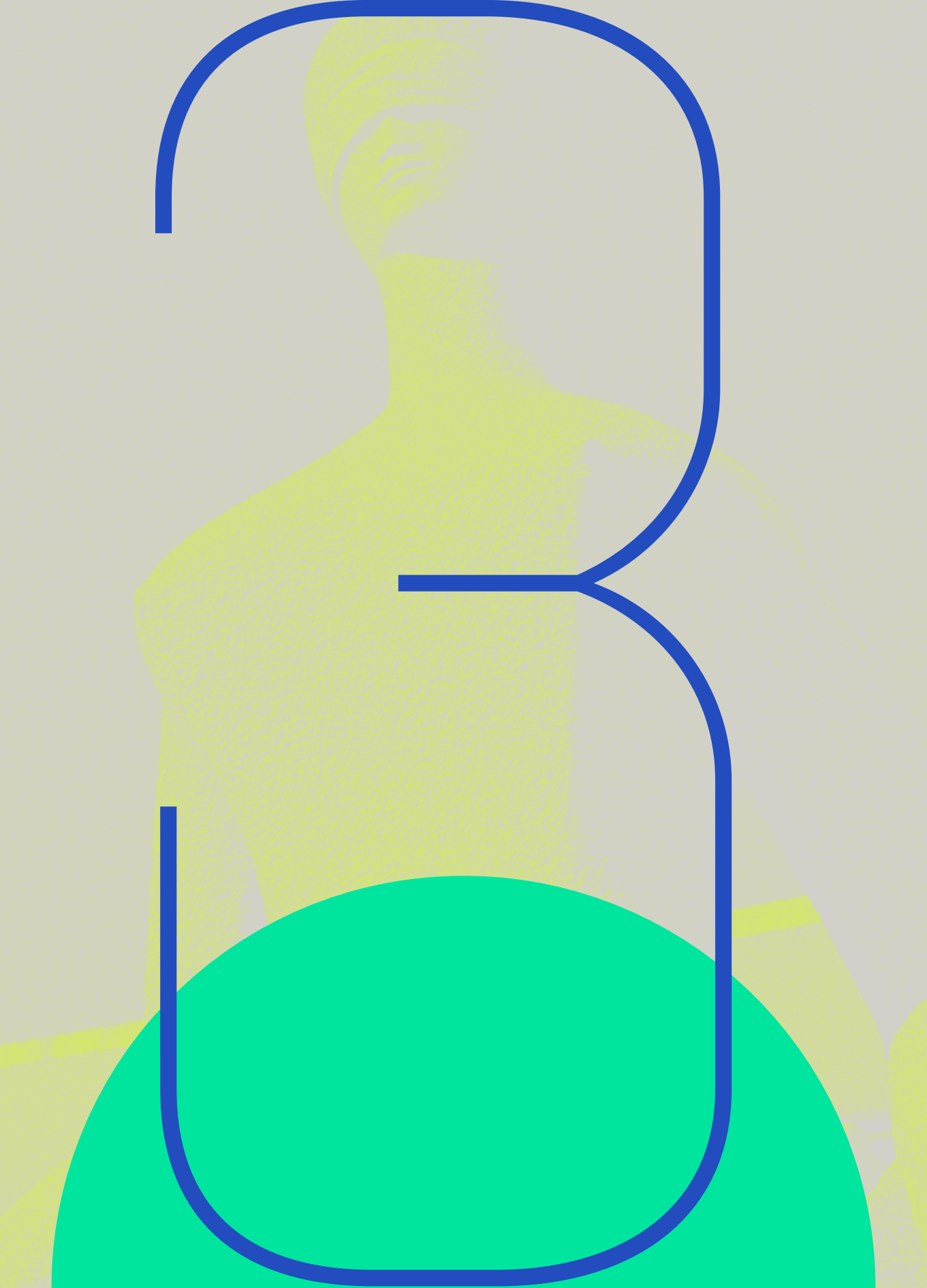
“Funcionários públicos deveriam ter seu trabalho avaliado constantemente e serem recompensados/responsabilizados de acordo com seu desempenho.” Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

Resposta estimulada e única, em %

**2025**







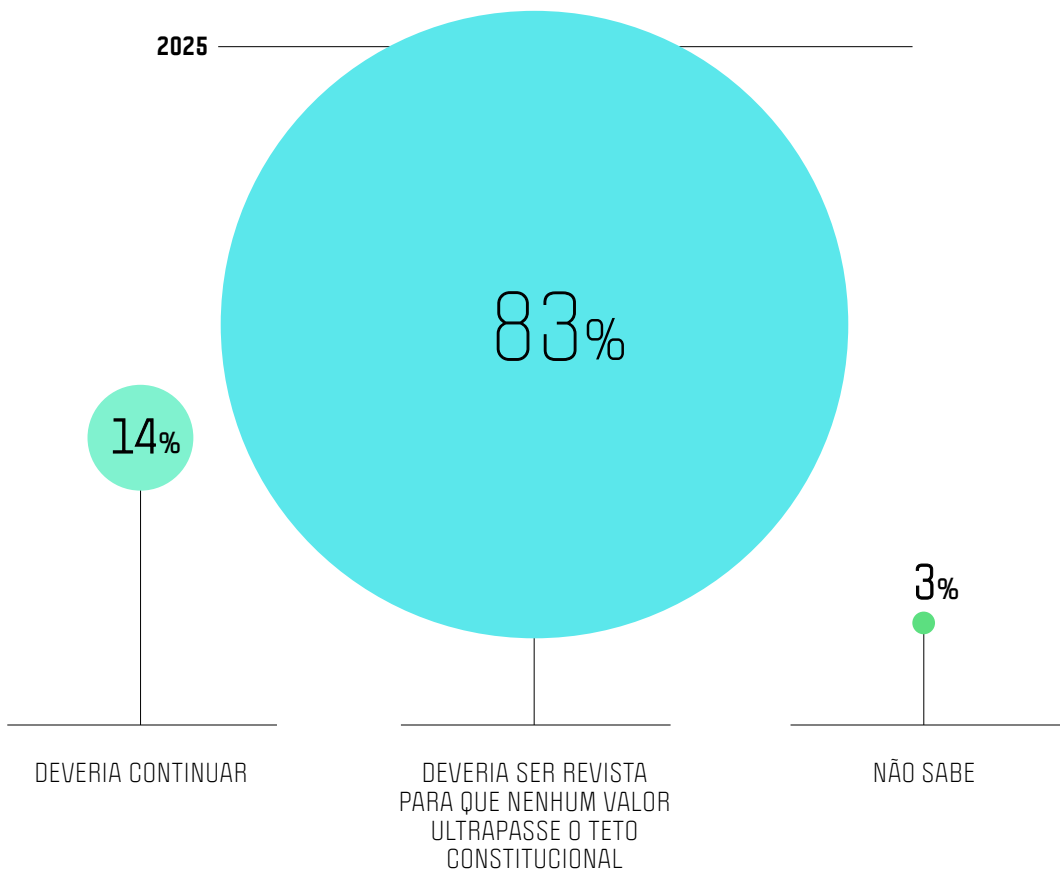
# Supersalários

---

Dos pesquisados, 83% disseram ser a favor do resgate da autoridade do teto constitucional por meio do fim da prática de criação de benefícios que ultrapassem o limite remuneratório no serviço público.

Hoje, há um teto salarial para funcionários públicos equivalente a aproximadamente R\$ 46,3 mil. Em algumas carreiras, existem benefícios e auxílios que, legalmente, não entram no cálculo do salário e podem resultar em remuneração superior a esse teto. Na sua opinião, essa prática...

Resposta estimulada e única, em %

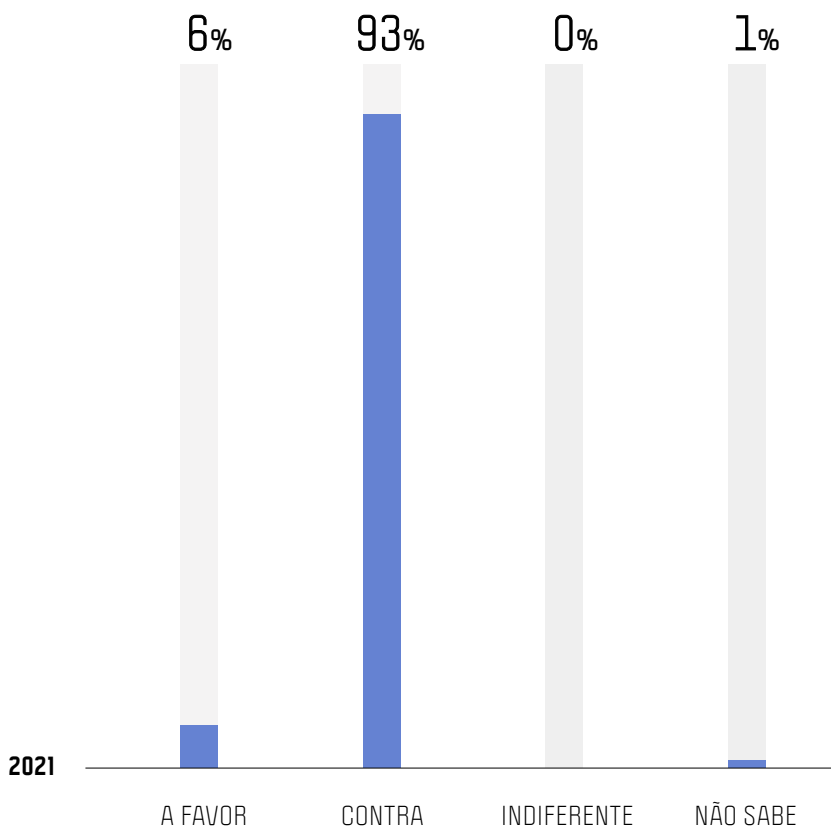


---

A pesquisa reforça a opinião majoritariamente contrária aos supersalários no serviço público já encontrada, por exemplo, em 2021, quando 93% dos entrevistados se colocaram contra o recebimento de auxílios em dinheiro para além do teto constitucional.

Você é a favor ou contra que funcionários públicos que ganhem R\$ 39,2 mil [teto constitucional em 2021] possam receber, além do seu salário, auxílios em dinheiro?

Resposta estimulada e única, em %





Avaliação  
de políticas  
de promoção  
de uma  
burocracia  
mais  
representativa

Na pesquisa Datafolha realizada em 2023, o **Movimento Pessoas à Frente** aferiu grande apoio da opinião pública à promoção de equidades de gênero e étnico-racial no setor público:

86% dos brasileiros concordam que ações para promover e garantir a igualdade de gênero no serviço público são importantes — número que chega a 89% no caso da promoção da diversidade racial;

---

O aumento da diversidade racial no setor público é visto por 82% das pessoas como elemento que pode melhorar a prestação de serviços para a população; 90% veem o aumento do número de mulheres no setor público da mesma forma.

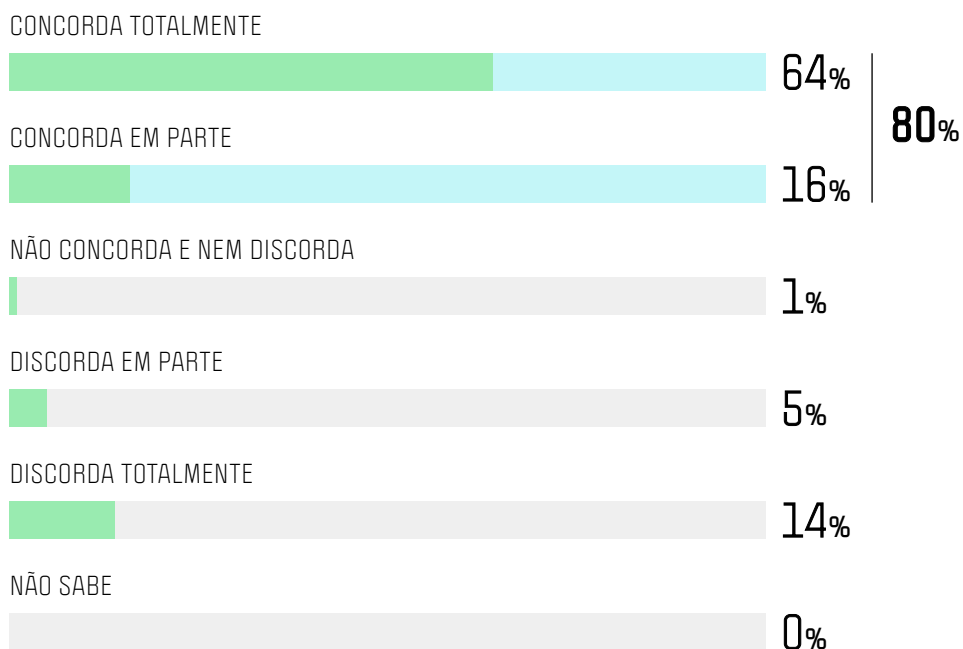
---

Com base nas discussões dos Grupos de Trabalho (GTs) pela Equidade Étnico-Racial e Mulheres no Serviço Público, encontramos apoio também a suas diretrizes e recomendações: 80% dos brasileiros são favoráveis à reserva de vagas em cargos de liderança em governos para mulheres, pessoas negras, indígenas e quilombolas.

“Reservar vagas em cargos de liderança no serviço público, como diretorias de escolas, hospitais, fóruns e repartições, para mulheres, pessoas negras, indígenas e quilombolas.”  
 Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

\_\_\_\_\_

Resposta estimulada e única, em %

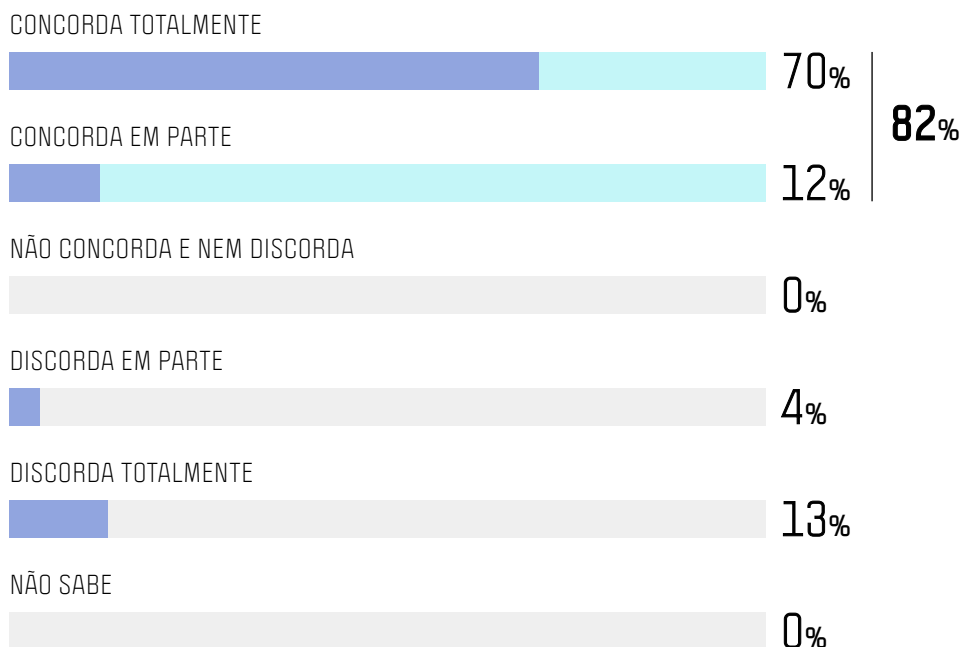


---

Da mesma forma, 82% dos brasileiros são favoráveis à reserva de vagas em concursos públicos para mulheres, pessoas negras, indígenas e quilombolas, reforçando o apoio da população ao recém-aprovado aprimoramento da Lei de Cotas no serviço público.

“Reservar vagas para mulheres, pessoas negras, indígenas e quilombolas em concursos públicos.” Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

Resposta estimulada e única, em %

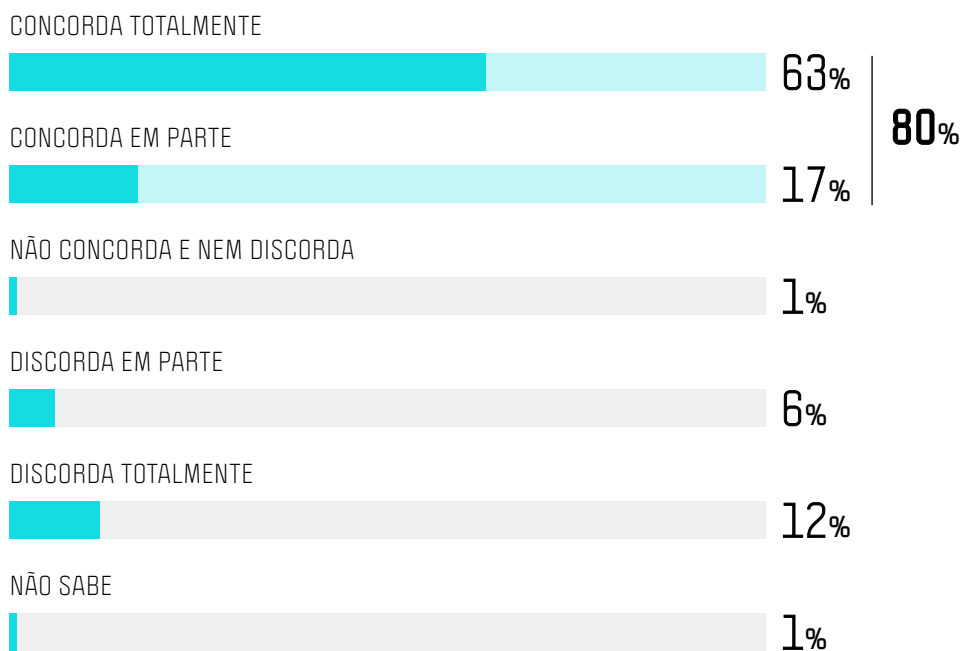


---

No caso da ampliação  
da licença-paternidade  
no serviço público, o apoio  
também chegou a 80%.

“Ampliar a licença-paternidade no serviço público.”  
 Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

Resposta estimulada e única, em %

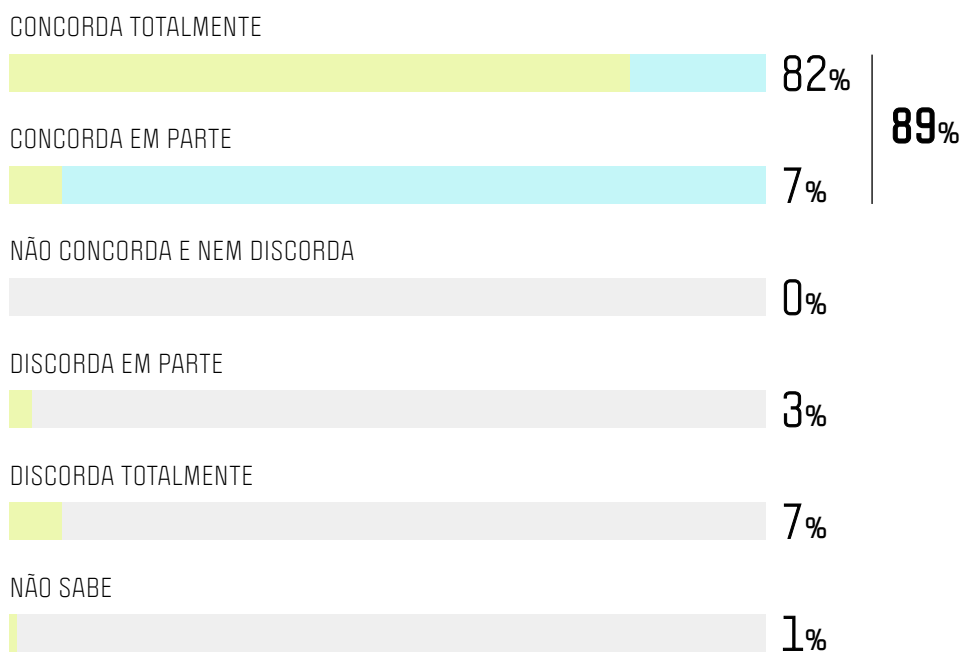


---

O combate ao assédio no serviço público por meio da promoção de programas institucionais tem apoio de 89% dos brasileiros.

“Promover programas de combate ao assédio no setor público.”  
 Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

Resposta estimulada e única, em %

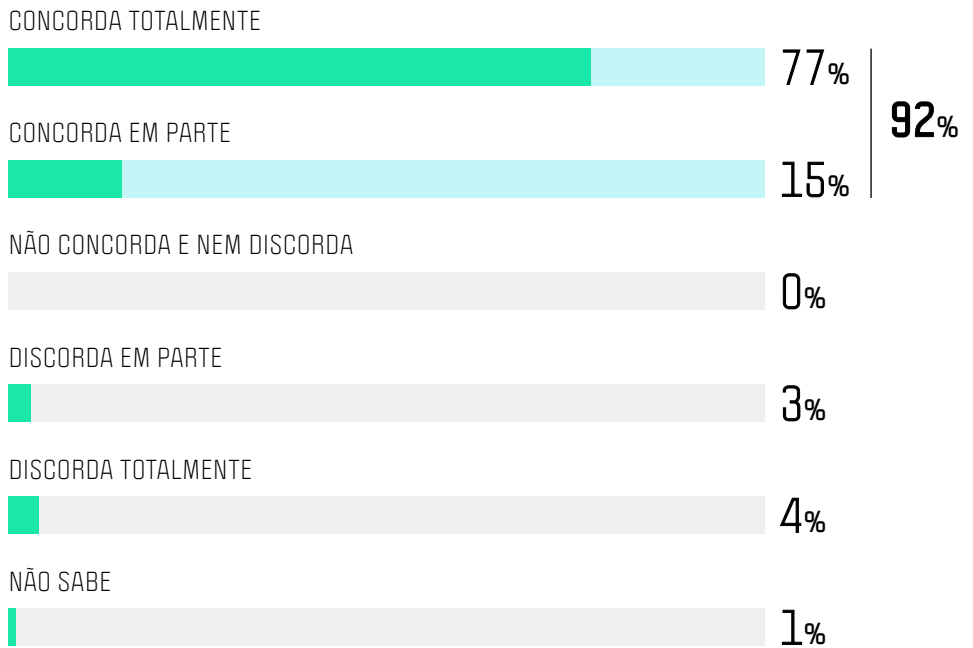


---

A promoção de redes de apoio, medida importante para a permanência e a ascensão de mulheres no serviço público, tem a concordância de 92% dos entrevistados.

“Promover redes de apoio entre mulheres que estão no serviço público.” Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

Resposta estimulada e única, em %





Avaliação  
de lideranças  
em governos  
e políticas  
para a sua  
gestão

# Requisitos para lideranças no setor público

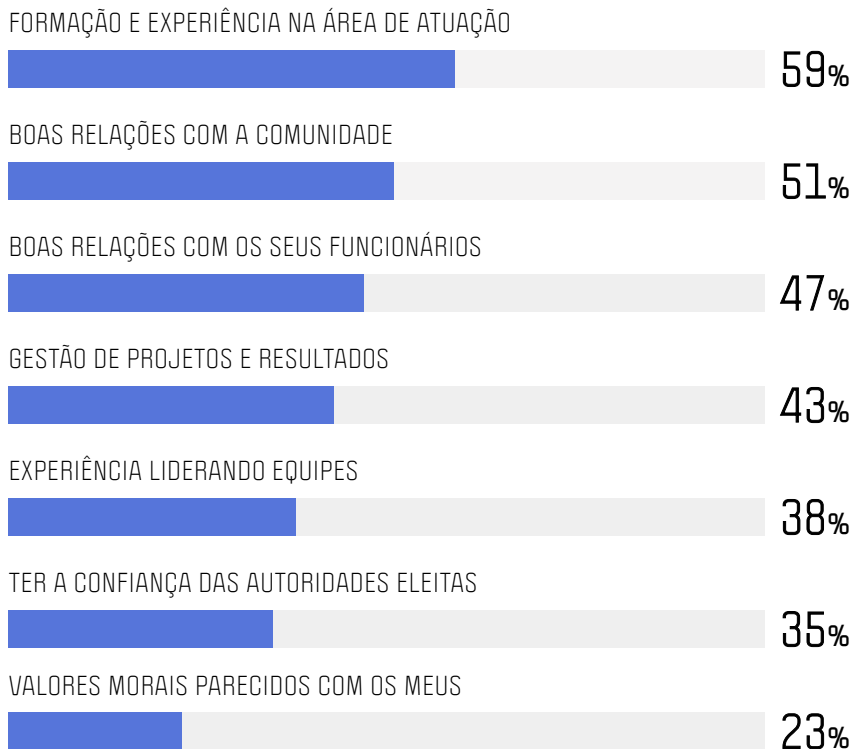
---

Pela quarta vez, formação e experiência na área de atuação é o critério mais importante a ser considerado no processo de escolha de lideranças em governos. Em 2025, 34% dos brasileiros o colocaram em primeiro lugar e 59%, entre os três critérios mais importantes, seguido por boas relações com a comunidade (51%) e boas relações com os funcionários (47%).

Na sua opinião, qual desses critérios deveria ser o mais importante no processo de escolha de lideranças em governos e órgãos públicos, como diretores de escolas e hospitais? E em segundo lugar? E em terceiro?

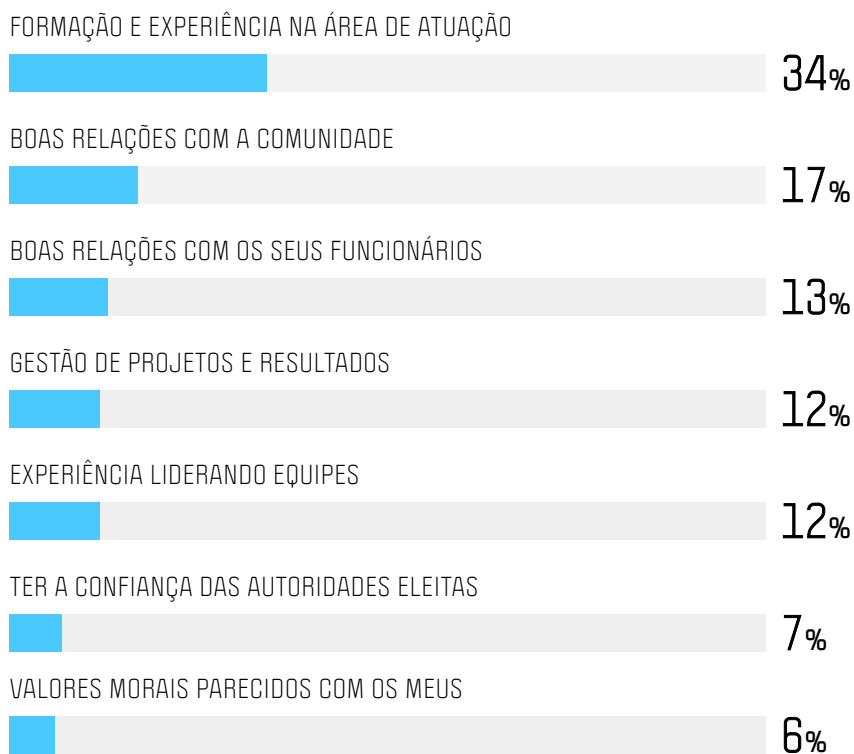
Resposta estimulada e única, em %

**2025 | 1º + 2º + 3º LUGARES**



**2025 | 1º LUGAR**

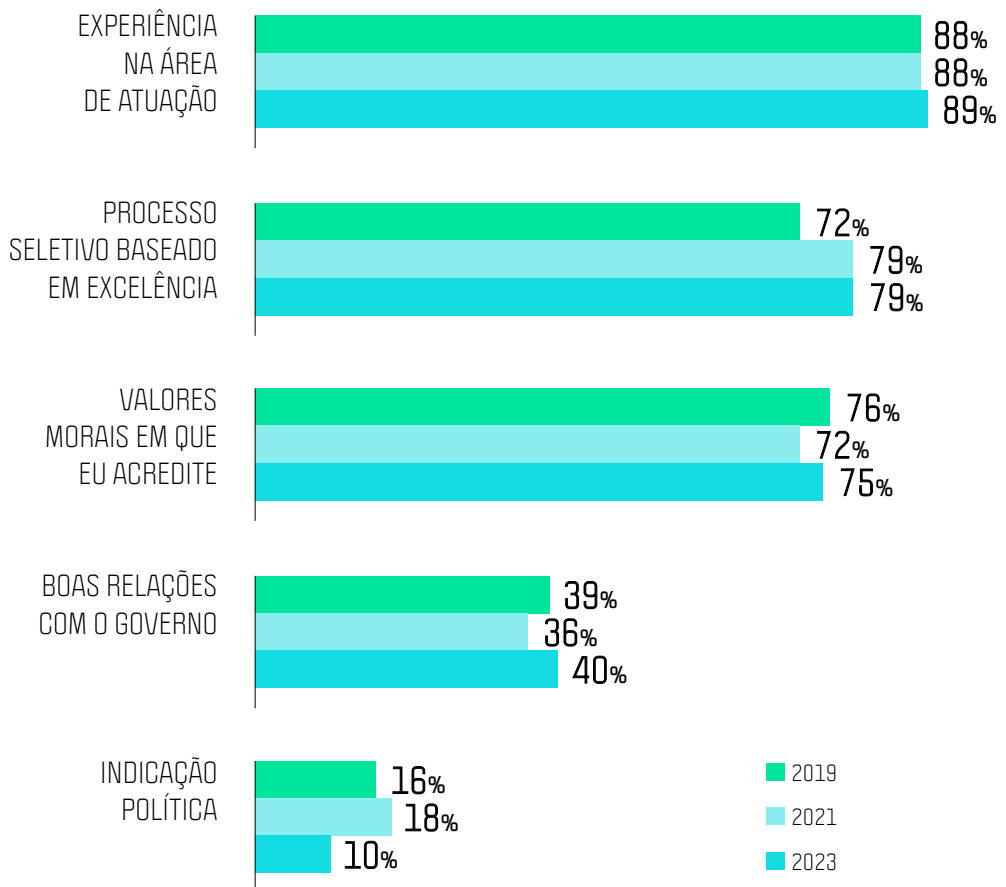
---



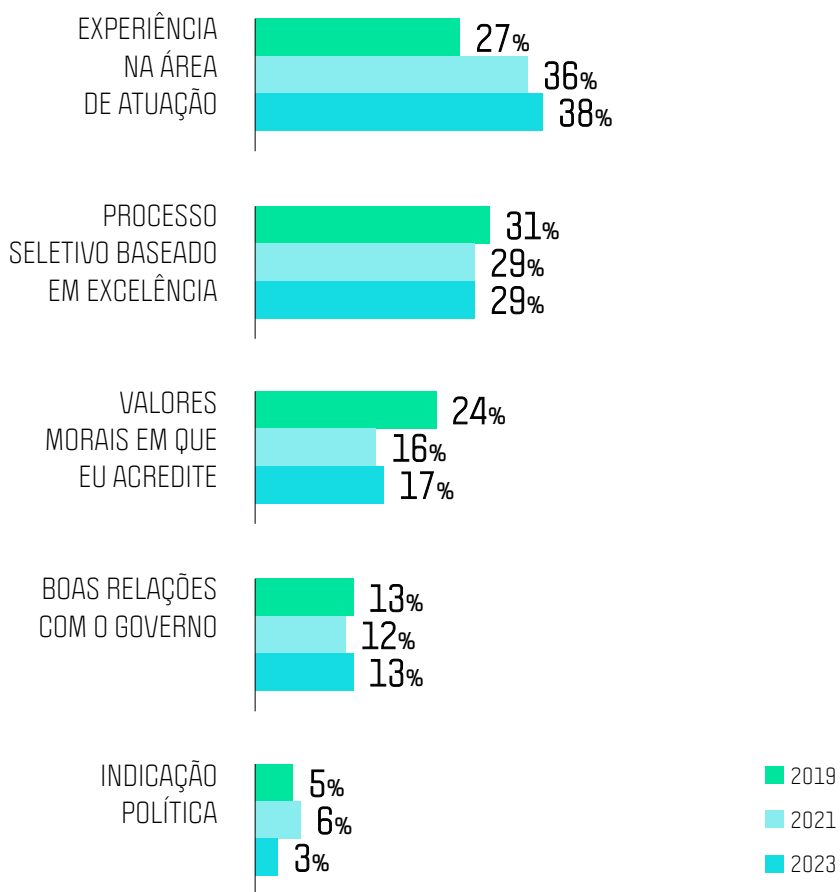
Nas três ocasiões (2019, 2021 e 2023), a pergunta proposta foi: “E na sua opinião, o que é mais importante para a escolha de pessoas para esses cargos de chefia nos governos, como diretores de escolas e hospitais? E em segundo lugar? E em terceiro lugar?”

Resposta estimulada e única, em %

**SÉRIE HISTÓRICA 2019-2023 | 1ª + 2ª + 3ª LUGARES**



SÉRIE HISTÓRICA 2019-2023 | 1º LUGAR



# Concordância sobre temas ligados à gestão de lideranças em governos

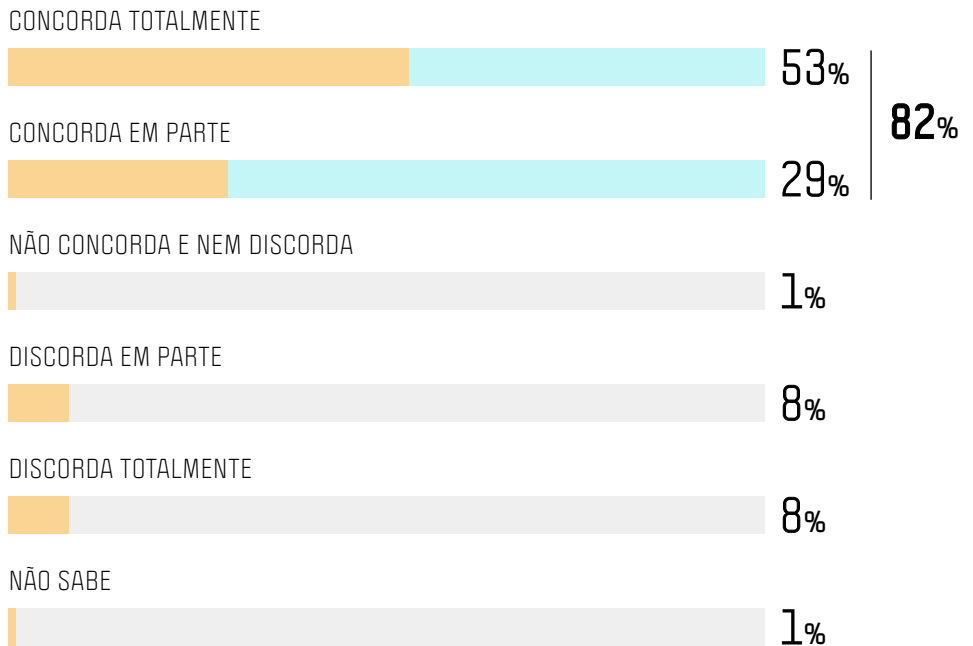
---

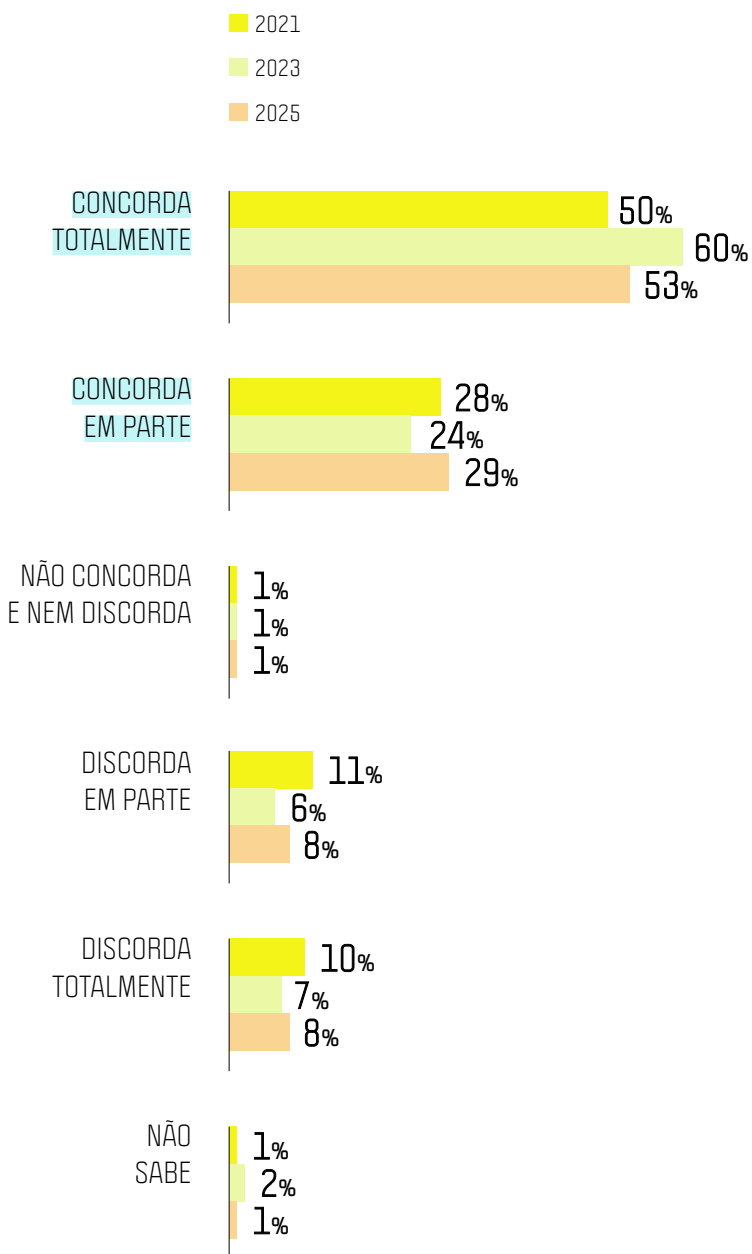
Seguindo a tendência das pesquisas anteriores, 82% dos brasileiros acreditam que pessoas bem preparadas em cargos importantes da administração pública podem melhorar a vida da população, independentemente da simpatia pelas ações no governo.

“Pessoas bem preparadas em cargos importantes do governo, como diretores de hospitais, diretores de escolas e coordenadores de áreas sociais podem melhorar minha vida, independentemente da minha simpatia pelas ações desse governo.” Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte? – A mesma pergunta foi aplicada nas edições de 2021 e 2023.

Resposta estimulada e única, em %

**2025**





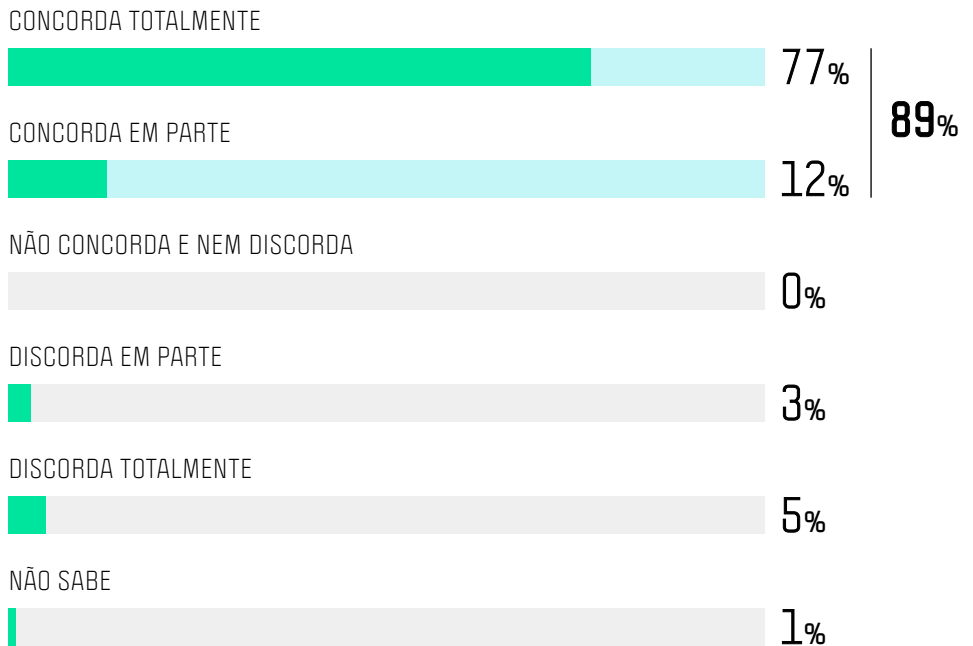
---

Dos pesquisados, 89% afirmam que confiariam mais no Estado se as pessoas que ocupam cargos de liderança passassem por processos seletivos baseados em habilidades e competências, complementares à indicação de confiança; enquanto 84% acreditam que as lideranças em governos são os principais responsáveis pela qualidade dos serviços públicos.

“Eu confiaria mais no Estado, ou seja, governos e órgãos públicos, se esses líderes passassem por processos seletivos baseados em habilidades e competências, além da indicação política.” Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

Resposta estimulada e única, em %

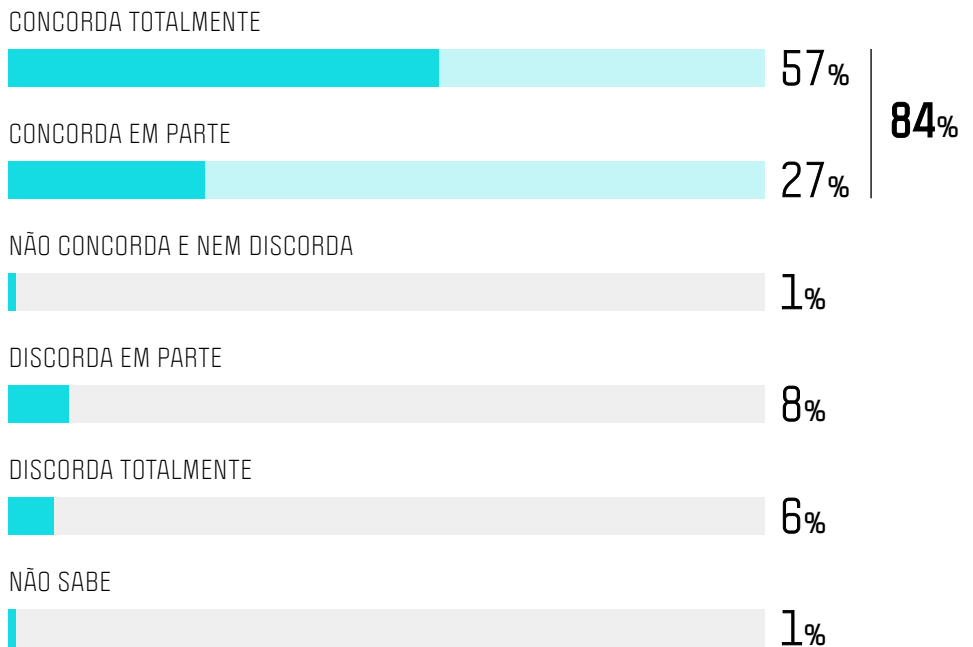
2025



“Esses líderes são os principais responsáveis pela qualidade dos serviços públicos.” Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

Resposta estimulada e única, em %

2025



---

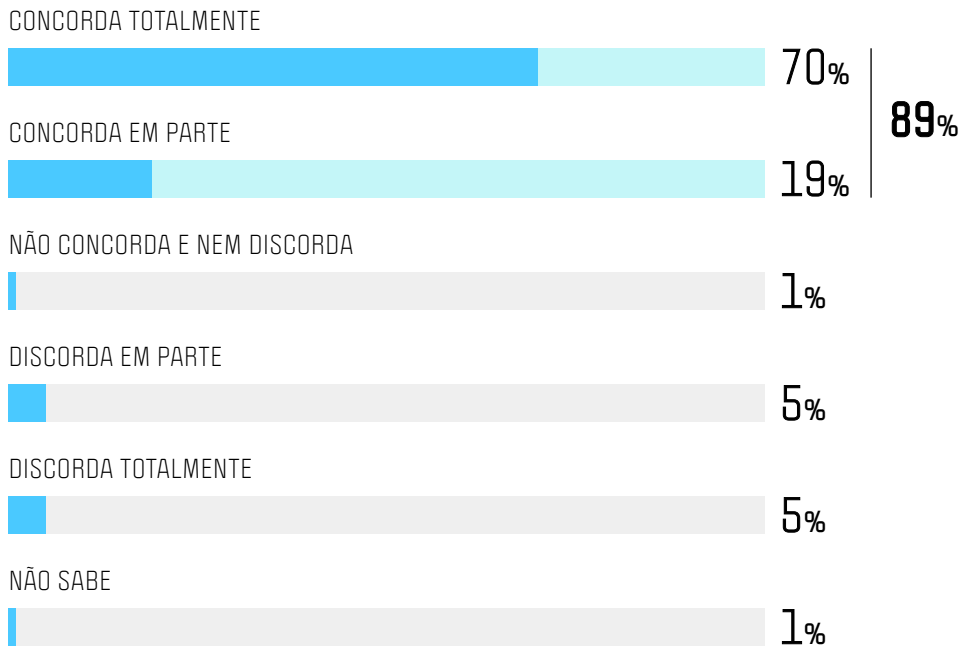
89% dos pesquisados acreditam que dados referentes às lideranças públicas devem estar à disposição da população — opinião que era de 82% dos brasileiros em 2023.

“Dados referentes a essas lideranças, como sexo, idade, experiências profissionais, remuneração e outros devem estar à disposição da população.” Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

\_\_\_\_\_

Resposta estimulada e única, em %

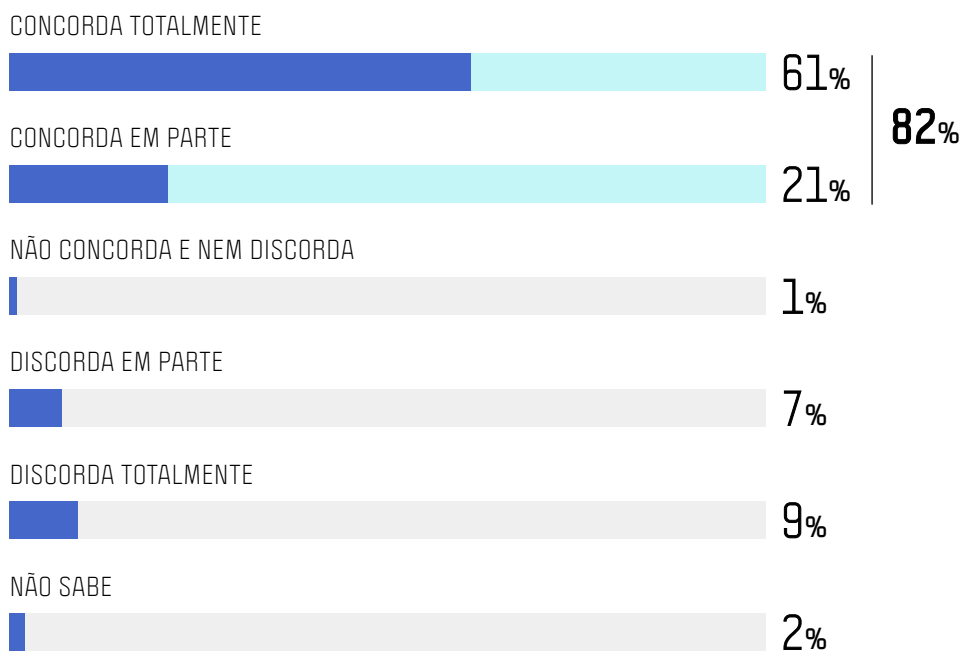
2025



“O governo deve fornecer à população informações sobre os cargos comissionados e de confiança, aqueles que não precisam de concurso público.”

Resposta estimulada e única, em %

2023



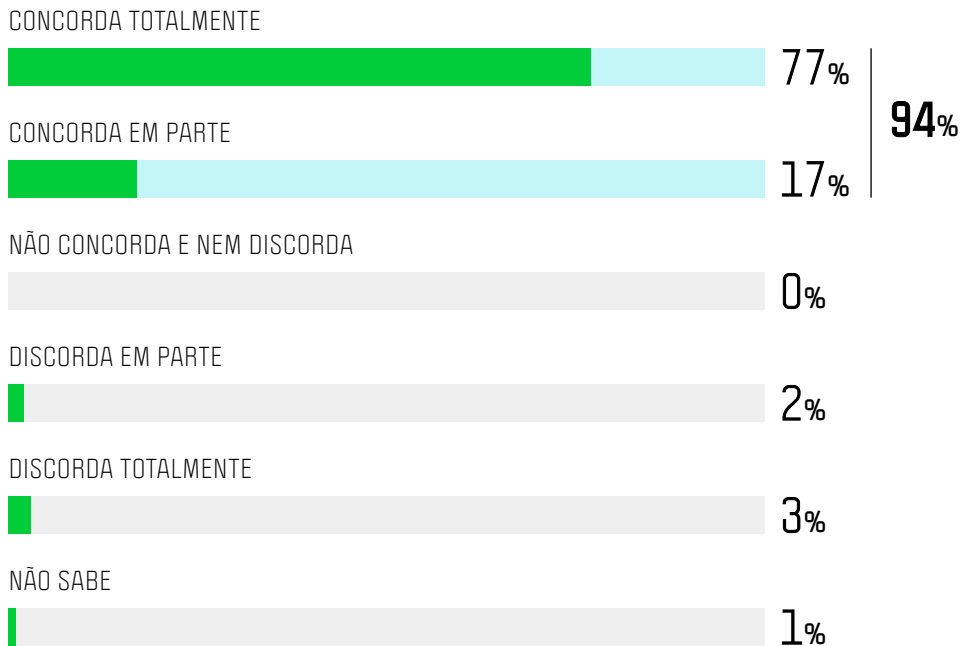
---

Dos brasileiros, 94% acreditam que as lideranças devem ter a oportunidade de desenvolver melhor as habilidades para liderar suas equipes. Em 2023, 92% afirmaram que os funcionários públicos precisam de apoio, principalmente de suas lideranças e chefes, para se desenvolverem como profissionais e realizarem melhor o trabalho.

“Essas lideranças devem ter a oportunidade de desenvolver melhor as habilidades para que possam conduzir suas equipes.”  
Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

Resposta estimulada e única, em %

2025



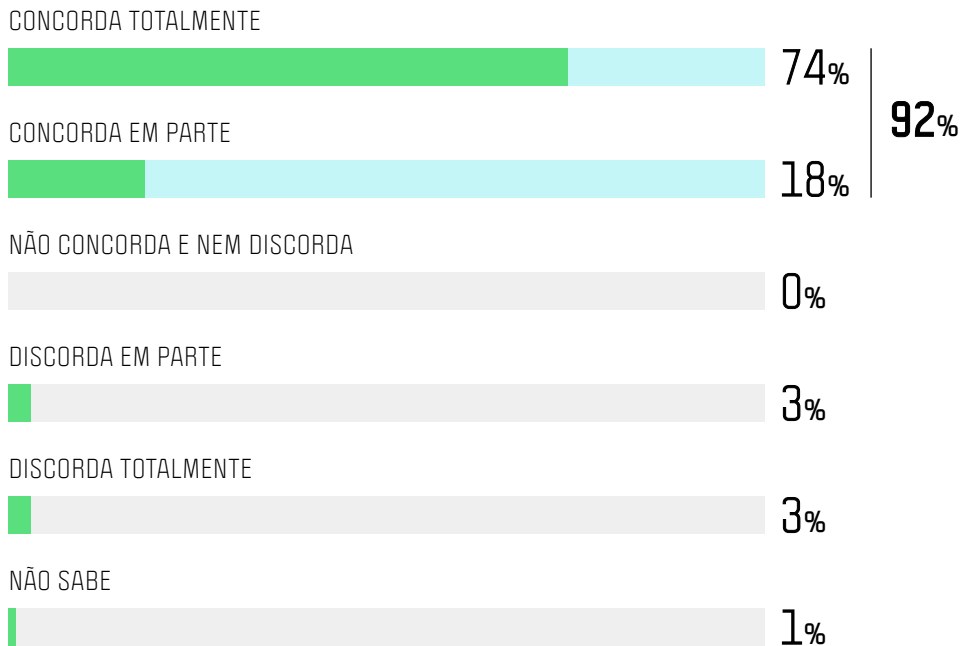
“Funcionários públicos precisam de apoio, principalmente de lideranças e chefes, para se desenvolverem como profissionais e realizarem melhor o trabalho.”

Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

\_\_\_\_\_

Resposta estimulada e única, em %

**2023**

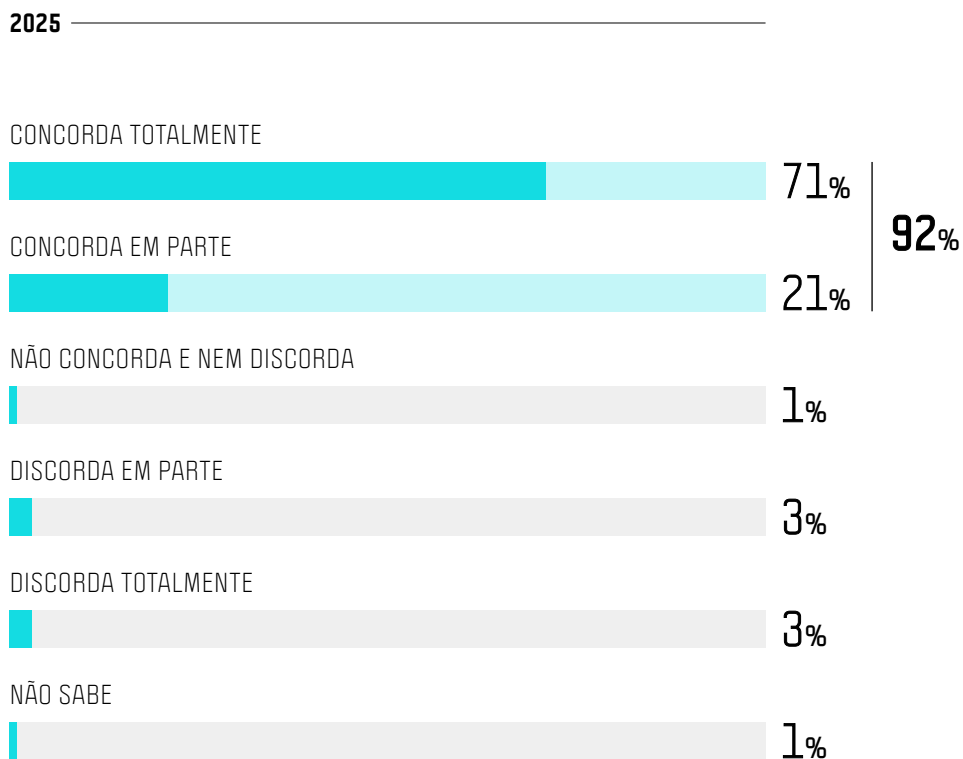


---

92% dos brasileiros acreditam que as lideranças em governos devem ser avaliados com base no desempenho de suas equipes. Em 2021, 84% consideraram muito importante que as lideranças sejam avaliadas regularmente pelo trabalho pelo qual são responsáveis.

“Esses líderes devem ser avaliados com base no desempenho de suas equipes.”  
 Você concorda ou discorda? Totalmente ou em parte?

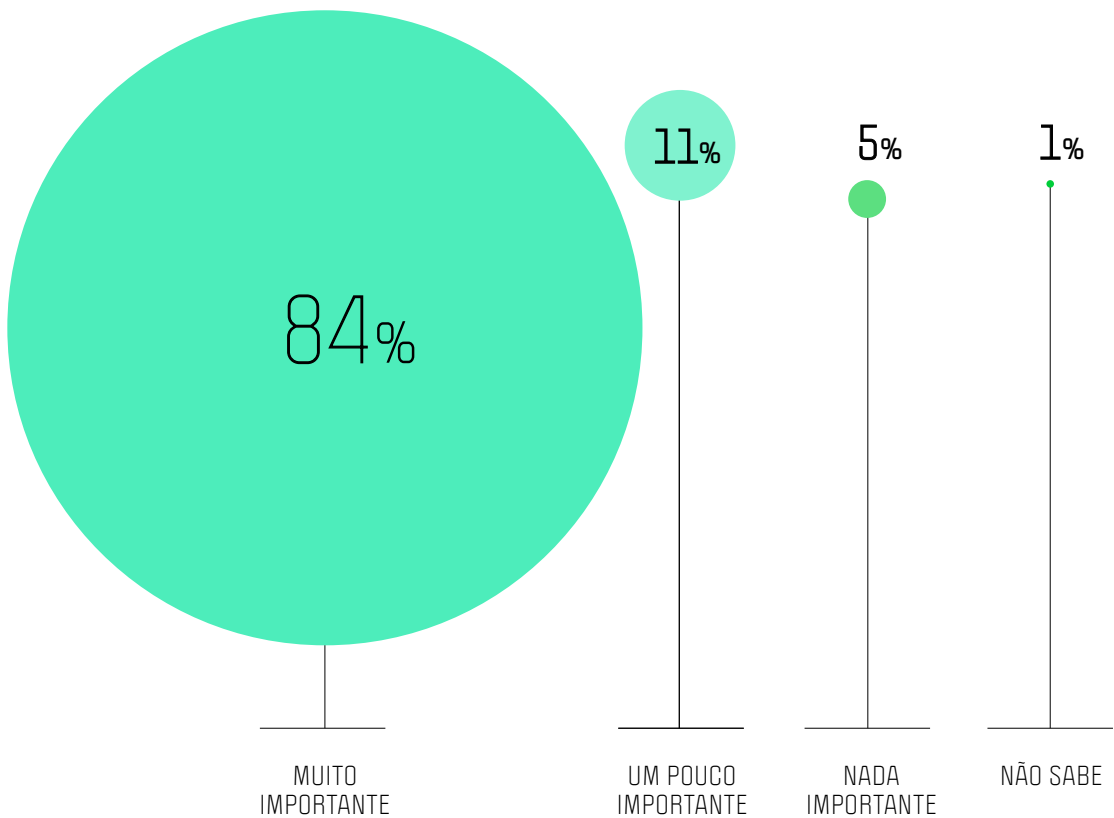
Resposta estimulada e única, em %



Na sua opinião, é muito importante, um pouco importante ou nada importante que as lideranças de instituições e órgãos públicos sejam avaliadas regularmente pelo trabalho pelo qual são responsáveis?

Resposta estimulada e única, em %

2021



2025



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO