



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

**RELATO TÉCNICO**

**FORÇA DE TRABALHO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO: DADOS PARA O SEU (RE)PLANEJAMENTO**

**DANILO ANDRÉ FUSTER, FERNANDO COELHO,**

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e  
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## Força de Trabalho na Prefeitura Municipal de São Paulo: dados para o seu (re)planejamento

### Resumo

O dimensionamento da força de trabalho na administração pública é fulcral nos três níveis de governo no Brasil. Todavia, nos municípios, muitas vezes, a área funcional de gestão de pessoas posta-se como um departamento de pessoal (DP) cujas atribuições – mormente, operacionais – não abrangem o planejamento de recursos humanos. Diante desta lacuna que se traduz em problema público de ausência ou insuficiência de política pública de gestão, escolhemos neste relato técnico realizar um levantamento de dados do funcioanalismo público da Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP). Trata-se de uma ilustração do maior dos 5.568 municípios do país, o qual tem em torno de 127.000 trabalhadores. Logo, este relato técnico, após a introdução do tema e dos seus referenciais, organiza informações da força de trabalho da PMSP, com base em uma abordagem quantitativa que utilizou-se tanto de documentos oficiais como da coleta de dados pela Lei de Acesso à informação (LAI) em 2021 para o quinquênio 2016-2020. Os números que foram apresentados permitem, ao fim e ao cabo, algumas recomendações para o (re)planejamento de recursos humanos na PMSP e estimulam que as prefeituras realizem levantamentos correlatos ao ilustrado neste documento.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Recursos Humanos nos Governos. Dimensionamento da Força de Trabalho.

### Introdução

A Constituição Federal (CF) de 1988 reconheceu os municípios do país como um ente federado, dotando-os com autonomia política, administrativa e financeira, sendo essa característica uma das inovações do federalismo no Brasil (GRIN et al., 2017). Essa alteração, nos últimos 35 anos, ampliou o papel da administração pública local, com as prefeituras tornando-se responsáveis pela provisão de diversas políticas públicas e a prestação de vários serviços públicos. Sem embargo, a descentralização advinda de tal processo não considerou, a priori, a estrutura burocrática dos municípios, sobretudo dos pequenos que representam 90% das 5.568 municipalidades, as quais, mormente, apresentam parca capacidade estatal.

Recentemente, fenômenos como a pandemia da Covid-19, bem como a transformação digital da Administração Pública, justaporam-se aos problemas de (re)organização da administração pública municipal, afora a crise econômica-financeira desde 2014 e seus impactos na arredação própria e mesmo nas transferências intergovernamentais. Se, por uma mirada de ‘copo meio cheio’, muitos acadêmicos reconhecem como o municipalismo foi fundamental para a implementação de políticas sociais como as de educação e saúde – com muitas inovações locais, por um olhar de ‘copo meio vazio’, são patentes as carências e debilidades da burocracia pública municipal no país se comparadas com a profissionalização (relativa) dos níveis estadual e federal, o que per si é um obstáculo para o cumprimento, eficiente e eficaz, das competências das prefeituras.

Inclui-se nesse rol de ‘minguado burocrático’ o próprio desconhecimento da força de

trabalho local, para além dos dados da folha de pagamento de ativos e inativos, contagem de tempo para aposentadoria e concessão de férias, típicas de um DP. A diminuta *intelligentsia* de gestão de pessoas nas prefeituras é um óbice para os processos de gerenciamento dos subsistemas de recursos humanos (RH) nas perspectivas tática e estratégica que, segundo Longo (2006), sempre tem como ‘ponto de partida’ o dimensionamento da força de trabalho e o planejamento de RH.

Relatórios, diagnósticos e pesquisas sobre o mapeamento da força de trabalho no setor público brasileiro, historicamente, sempre foram concentradas em analisar o funcionalismo público do governo federal (DIAS, 2010; MARCONI *et al.*, 2010). Nos últimos 20 anos, houve pequenos avanços na produção de diagnósticos do funcionalismo estadual; cita-se, por exemplo, o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (Pnag), realizado entre 2002-2005, que, segundo Abrucio (2005), era justificável por não haver, à época, dados fidedignos e articulados que retratassem a situação completa de RH das máquinas públicas estaduais. Nos últimos anos, vale salientar, ademais, alguns esforços de institutos e fundações empresariais e movimentos cívicos que, com o seu investimento social privado, têm colaborado com algumas unidades da federação tanto na sistematização de dados do funcionalismo público, como na elaboração de projetos de modernização das funções de gestão de pessoas a partir de esforços de implantação e aperfeiçoamento de Unidades Centrais de RH estaduais.

Entretanto, são exíguas as iniciativas de análise do funcionalismo público municipal em textos e documentos, fora as pesquisas agregadas realizadas pelo IPEA (Atlas do Estado Brasileiro) e a produção de dados descritivos levadas a cabo pelo IBGE (IBGE Cidades e Pesquisa de Informações Básicas Municipais – MUNIC). Assim, neste relato técnico, objetiva-se:

- Chamar a atenção para a importância de um olhar técnico-científico, seja do mundo prático dos gestores públicos locais, seja da academia de administração pública nacional, para o mapeamento e diagnóstico das forças de trabalho municipais;
- Ilustrar um levantamento de dados de pessoal em uma prefeitura – no caso, a PMSP – para jogar luz em como o processo de dimensionamento quantitativo da força de trabalho é um dos instrumentos basilares para o (re)planejamento de RH municipal; e
- Tecer algumas recomendações para a PMSP com base nos dados sistematizados neste documento, bem como indicar alguns caminhos para que as prefeituras possam avançar neste *front* da gestão de RH.

Enfim, trata-se de uma comunicação escrita que se adequa ao propósito deste IX EBAP, qual seja: pensar em agendas governamentais de Estado para esta década, no caso, maneiras de fortalecimento da

administração pública municipal pela macrofunção de gestão de pessoas nas prefeituras.

### Algumas Notas sobre o Funcionalismo Público Municipal no Brasil

Com a descentralização advinda da CF, descrita na introdução, assim como o aumento do número de municípios, ocorreu uma elevação – significativa – do número de servidores públicos municipais no Brasil desde 1988.

Alguns estudos (VELOSO *et al.*, 2011; LOPEZ; GUEDES, 2020) demonstraram, na última década, a expansão do funcionalismo público no nosso nível de governo local. Todos os Poderes Executivos dos entes federativos tiveram taxas anuais de crescimento desde a CF. Contudo, conforme Lopez e Guedes (2020), o Poder Executivo municipal teve uma taxa de crescimento de 4,3%, muito superior à taxa dos Poderes Executivos estadual, de 1,1%, e, federal, de 0,9%.

Tal crescimento tornou a administração pública municipal o nível de governo que, predominantemente, emprega no setor público brasileiro. A participação do “[...] Executivo municipal no aumentou de 34% para 59% e o total de vínculos, de 1,7 milhão para 6,3 milhões” – entre 1987 e 2018 (LOPEZ; GUEDES, 2020). Na atualidade, de cada 10 funcionários públicos no Brasil, seis são servidores públicos municipais.

Academicamente, as pesquisas sobre as políticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro, na subárea de dimensionamento da força de trabalho, concentram-se no funcionalismo público federal como objeto empírico. As análises quantitativas sobre a Força de Trabalho foram impulsionadas, na União, a partir do governo FHC com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e a retomada dos concursos públicos para as carreiras do ciclo de gestão; pode-se mencionar, por exemplo, os trabalhos de Marconi (2002), Palotti e Freire (2015) e Lopez e Guedes (2018) que analisam as alterações nos perfis de escolaridade, padrões de remuneração, raça e gênero nos recursos humanos federais.

No nível de governo local, essas descrições e análises desagregadas para cada município são fulcrais; afinal, no Brasil – assim na América Latina – temos hiato entre a capacidade burocrática dos governos nacionais e das burocracias subnacionais. Pequenos e médios municípios, por exemplo, tem uma escassez de burocratas de médio escalão para realizar a mediação entre políticos e dirigentes públicos e burocratas da linha de frente. Em adição, existem problemas de envelhecimento da força de trabalho sem a recorrência de concursos públicos; inadequada distribuição de recursos humanos entre áreas-meio e áreas-finalísticas nas secretarias, bem como secretarias sem cargos ou carreiras que dependem da cessão de funcionários públicos; discrepância de salário entre carreiras (ou cargos) com funções e níveis de complexidade similares; inexistência de treinamento e desenvolvimento para (re)qualificação dos servidores públicos; desequilíbrio entre vínculos (por exemplo, excesso de vínculos de comissionados em percentual de vínculos de efetivos),

não diversidade de gênero em cargos de liderança pública e/ou baixa diversidade racial na força de trabalho.

### **A Prefeitura de São Paulo como unidade de Análise da Força de Trabalho Municipal**

Quando a cidade de São Paulo é mencionada, recorda-se, invariavelmente, da superlatividade dos seus números. Maior cidade do Brasil, uma das maiores da América Latina e do mundo, o município de São Paulo tem, aproximadamente, 12 milhões habitantes, tornando-se a cidade mais populosa do Brasil. O seu produto interno bruto (PIB) foi de R\$ 700 bilhões em 2020 (10% do Brasil) e o PIB *per capita*, na ocasião, foi de cerca de R\$ 58.000,00.

A Prefeitura do Município de São Paulo tinha em torno de 116 mil servidores público na administração pública direta, em dezembro de 2020, distribuídos em 26 secretarias municipais e 32 subprefeituras, e 11 mil empregados públicos na administração pública indireta, perfazendo uma força de trabalho de 127.000 funcionários públicos.

Com base em documentos oficiais, bem como em solicitações realizadas pela LAI em 2021, para o período 2016-2020, abaixo, caracterizamos a força de trabalho da PMSP, focado nos servidores públicos da administração pública direta.

#### **Dados do Funcionalismo Público da PMSP (2016-2020)**

Inicia-se esta apresentação do quantitativo do funcionalismo público municipal pela sua distribuição distribuído pelas 27 Secretarias e 32 Subprefeituras, vide a figura 1.

**Figura 1** - Quantidade de servidores público nas Secretarias e Subprefeituras (2016 e 2020)



**Fonte:** Elaboração dos autores, com base em documentos oficiais e dados obtivos pela LAI, em 2021.

No final do ano de 2020, o funcionalismo público municipal tinha um total de 116.284 mil servidores públicos. Dos quais 111.077 estavam lotados nas secretarias e 5.205 nas subprefeituras, além de dois agentes políticos (prefeito e vice-prefeito). Em 2016, havia um total de 128.728 mil servidores públicos, sendo 122.070 nas secretarias, 6.656 nas subprefeituras e os dois agentes políticos.

Em quatro anos, houve uma diminuição de 12.444 mil servidores públicos. As subprefeituras tiveram uma perda de 22% da sua força de trabalho, e as secretarias de 9%.

Na Tabela 1, observa-se que, em tal processo de diminuição da força de trabalho, o vínculo efetivo é

que sofreu a maior redução em números absolutos (10.383). Contudo, cabe salientar que todos os outros tipos de vínculos tiveram quedas no número quantitativo de trabalhadores.

Dos vínculos que mais perderam em termos pecentuais, os servidores admitidos são quem sofreram uma maior diminuição do total; houve uma diminuição de 56%. Isso pode ser explicado por serem servidores que já estavam na municipalidade antes da CF de 1988; certamente, oss desligamentos ocorreram por terem atingido os requisitos legais para o usufruto da aposentadoria.

**Tabela 1** - Quantidade de servidores públicos por tipo de vínculo (2016 e 2020)

Vínculo	2016	2020	Diferença	%
ADMITIDO	1 698	746	-952	-56%
CARGO ELETIVO	2	1	-1	-50%
CONTR TEMPO DETERMINADO	3 089	2 707	-382	-12%
EFETIVO	117 760	107 377	-10 383	-9%
EM COMISSAO	6 061	5 363	-698	-12%
REQUISITADO	118	90	-28	-24%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>128 728</b>	<b>116 284</b>	<b>-12 444</b>	<b>-10%</b>

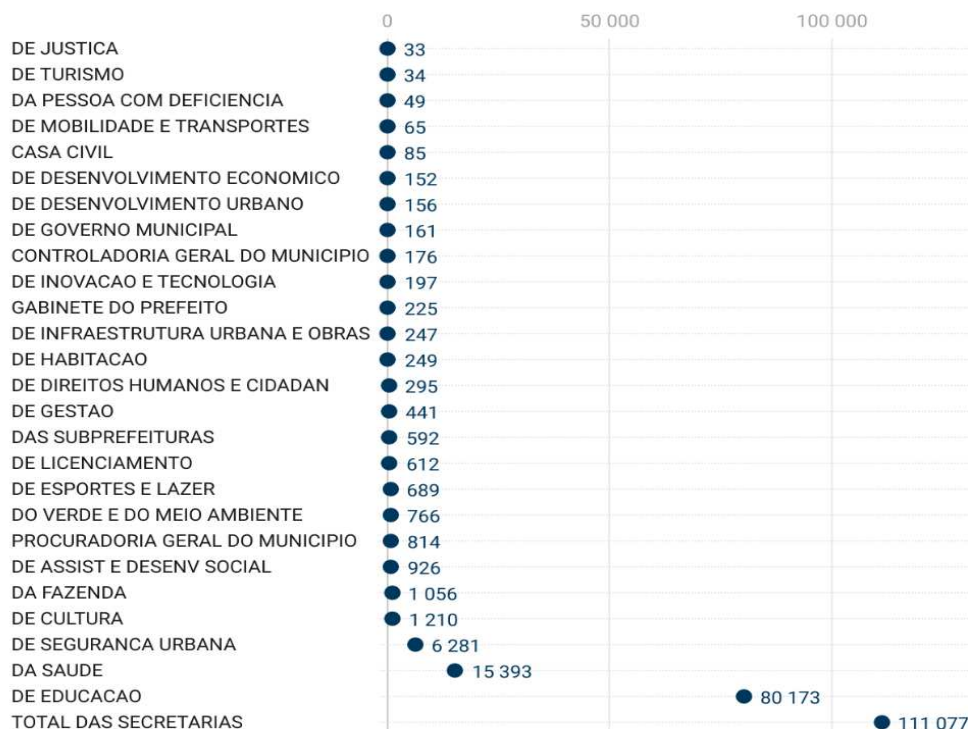
**Fonte:** Elaboração dos autores, com base em documentos oficiais e dados obtivos pela LAI, em 2021.

Na PMSP, entre os anos de 2016 e 2020, houve um decréscimo de 7% dos cargos em comissão, sendo que, de todo o funcionalismo público municipal, em 2020, os cargos em comissão (aqui não levando em consideração se estavam ocupados por servidores públicos efetivos) representavam 5% da força de trabalho, conforme vimos na Tabela 3. Portanto, a PMSP se enquadra na afirmação de Grin e Abrucio (2018) que nos municípios maiores, nos últimos anos, houve uma redução de 6% dos cargos em comissão, ao passo que, nos municípios menores, com até 50 mil habitantes, houve um aumento de 24%. Provavelmente, um efeito do processo – incremental – de profissionalização da burocracia que ocorre nos municípios maiores (capitais e grandes cidades) na esteira do processo que ocorrera no governo federal e nos governos estaduais a partir de meados da década de 1990.

Prosseguindo com a descrição dos dados, vemos, agora, a distribuição dos servidores públicos locais na estrutura organizacional da PMSP. Dos 116.284 servidores públicos, no ano de 2020, 111.077 estavam lotados nas secretarias. Na figura 2, observa-se que essa distribuição é bastante desigual quantitativamente, existindo uma alta concentração da força de trabalho na educação, saúde e segurança; as duas primeiras pelas competências municipais no arranjo colaborativo da educação (educação infantil e ensino fundamental,

sobretudo) e no Sistema Único de Saúde (atenção primária e hospitais públicos municipais), e na última pelo papel complementar que a guarda civil metropolitana tem nessa seara da segurança pública – que é função constitucional dos governos estaduais por meio das forças policiais.

**Figura 2** - Quantidade de servidores públicos por secretaria da PMSP (2020)



**Fonte:** Elaboração dos autores, com base em documentos oficiais e dados obtivos pela LAI, em 2021.

Manifestadamente, a figura 2 também reafirma o argumento do processo de descentralização das políticas sociais para os municípios. Nota-se que as secretarias que mais possuem servidores são as de atividade finalísticas. Enfim, as secretarias de Educação (80.173) e Saúde (15.393), juntas, correspondem por 82% da força de trabalho na administração pública direta da PMSP.

Salta aos olhos a Secretaria da Fazenda, a qual posiciona-se como a 5º maior secretaria em número de servidores públicos (1.056), sendo a primeira entre as não finalísticas – e ficando a frente até mesmo da Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social (926). Algo explicado tanto pela função estratégica de tal órgão na arrecadação dos municípios, como pela própria força/barganha de sua burocracia profissional; um fenômeno que ocorre, semelhantemente, nos estados e demais municípios de grande porte – e é descrito pela literatura de burocracia no Brasil (através do vigor das elites burocráticas econômicas).

Há de se observar o perfil dos indivíduos que ocupam os cargos públicos da PMSP. A primeira

observação é a distribuição da ocupação dos cargos por gênero. Barroso (2015) nos apresenta a discussão da importância da administração pública, que ao longo do tempo, se tornou cada vez mais uma fonte importante de emprego para as mulheres. Ao mesmo tempo em que França (2020) diz que “[...] elas ainda são minoria na elite do serviço público. No Poder Executivo, mulheres representam 46% do total. No Judiciário, 9%. E no Legislativo, 2%, apenas”.

Destarte, a busca por uma igualdade de gênero na ocupação dos cargos públicos é algo relevante e necessário; e o debate, ainda nos dias de hoje, é profícuo, argumentando sobre a importância, agora, de avançar com a presença feminina nos cargos de liderança (de alta burocracia e direção pública). Na Tabela 2, a seguir, é demonstrado que, no ano de 2020, as mulheres representam 73% da força de trabalho da PMSP.

**Tabela 2** - Gênero por tipo de vínculo na PMSP (2020)

TIPO DE VÍNCULO	FEMININO		MASCULINO		TOTAL POR VÍNCULO
	QTD DE SERVIDORES	% DO TOTAL	QTD DE SERVIDORES	% DO TOTAL	
ADMITIDO	348	47%	398	53%	746
CARGO ELETIVO	0	0%	1	100%	1
CONTR TEMPO DETERM	2155	80%	552	20%	2707
EFETIVO	79285	74%	28092	26%	107377
EM COMISSAO	3107	58%	2256	42%	5363
REQUISITADO	27	30%	63	70%	90
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>84922</b>	<b>73%</b>	<b>31362</b>	<b>27%</b>	<b>116284</b>

**Fonte:** Elaboração dos autores, com base em documentos oficiais e dados obtivos pela LAI, em 2021.

Vale destacar que entre os efetivos (74%) e os contratados por tempo determinado (80%), a ocupação fica acima da porcentagem total, o que se explica, facilmente, pelo fato de educação (professores) e saúde (no caso os cargos de agentes de saúde, técnico em enfermagem e enfermeira) serem profissões predominantemente femininas – e essas formarem a grande parcela dos efetivos e temporários.

Já a escolaridade dos servidores é tida como um dos fatores primordiais para que ocorra um processo de modernização e melhoria da gestão pública municipal. A educação do funcionalismo público municipal vem se alterando ao longo dos últimos anos; conforme Grin e Abrucio (2018),

A função pública municipal também pode ser avaliada pela evolução do nível de escolaridade alcançado. Houve redução significativa do nível fundamental em todos os grupos populacionais (-64%), embora mais pronunciada nos grandes municípios. A educação média sofreu poucas alterações, exceto que diminuiu nos municípios com mais de



1 milhão de habitantes, enquanto o ensino superior cresceu 46,5% de forma semelhante em todos os portes. O percentual de pós-graduados aumentou quase três vezes nos municípios menores, que em 2014 superou os maiores em termos relativos (GRIN; ABRUCIO, 2018).

Não tivemos acesso a uma série histórica da escolaridade do funcionalismo público da PMSP; porém, os dados de dezembro de 2020 nos dão uma fotografia mais atual (na tendência do que afirmam os autores supracitados) do servidores públicos efetivos.

**Tabela 3** - Distribuição dos servidores públicos efetivos pela escolaridade do cargo (2020)

ESCOLARIDADE CARGO EFETIVO	QUANTIDADE	%
FUND I - COMPLETO	3 141	3%
FUND II - COMPLETO	8 651	8%
ENSINO MEDIO - COMPLETO	21 334	20%
ENSINO MEDIO - TECNICO - COMPLETO	714	1%
LICENCIATURA COMPLETA	63 137	59%
SUPERIOR COMPLETO	10 400	10%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>107 377</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaboração dos autores, com base em documentos oficiais e dados obtivos pela LAI, em 2021.

Fazendo um recorte pela escolaridade do provimento do cargo efetivo, encontra-se uma grande concentração com formação em licenciatura. Por uma opção metodológica, optou-se em criar duas categorias para a educação superior. A primeira, a de Licenciatura Completa, para aqueles profissionais que ingressaram com essa titulação superior para o provimento de cargos no setor de educação; e os demais categorizamos como superior completo, abracando todas as demais áreas (saúde, gestão, engenharia etc.).

Essa diferenciação permite, de alguma maneira, compreender quem são os profissionais que estão em cargos de nível superior, pois os que ingressaram com a titulação de licenciatura foram para atender a necessidade específica da educação. Portanto, olhando para as outras categorias de cargos de educação superior, encontramos apenas 10% da força de trabalho da PMSP. Se não fizessemos essa separação, poder-se-ia aferir que 69% dos cargos efetivos da PMSP são de ensino superior.

Na Tabela 4, por último, procedeu-se um comparativo entre a escolaridade requerida para o provimento do cargo efetivo e a escolaridade do servidor efetivo.

**Tabela 4 - Escolaridade do cargo efetivo versus escolaridade do servidor (2020)**

ESCOLARIDADE DO CARGO EFETIVO	FUND I - COMPLETO	FUND II - COMPLETO OU ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	ENSINO MÉDIO COMPLETO OU ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	LICENCIATURA	SUPERIOR COMPLETO	POS-GRADUACAO - ESPECIALIZACAO	POS GRADUACAO - MESTRADO OU DOUTORADO
ENSINO FUNDAMENTAL I	12,4%	30,8%	44,3%	4,2%	8,1%	0,2%	0,0%
ENSINO FUNDAMENTAL II		43,4%	47,8%	0,4%	8,2%	0,2%	0,0%
ENSINO MEDIO			63,5%	3,1%	30,6%	2,6%	0,1%
ENSINO MEDIO - TECNICO			76,5%	22,5%	0,7%	0,1%	0,1%
LICENCIATURA				97,9%		1,8%	0,3%
ENSINO SUPERIOR					92,8%	4,5%	2,7%

**Fonte:** Elaboração dos autores, com base em documentos oficiais e dados obtivos pela LAI, em 2021.

Olhar para essa tabela nos permite olhar para a questão da sobre-escolarização. Isso ocorre, segundo Marconi (2010), uma vez que:

[...] há uma elevada oferta de pessoas querendo ingressar no serviço público, acirrando a disputa pelos cargos, o que leva o governo a conseguir atrair pessoas muito qualificadas até para os cargos que demandam apenas escolaridade de nível médio (MARCONI, 2010).

Num primeiro momento a administração pública pode entender isso como algo positivo, pois está captando profissionais com formação além da requerida par ao provimento do cargo. Contudo, no médio prazo, segundo o autor, pode criar uma:

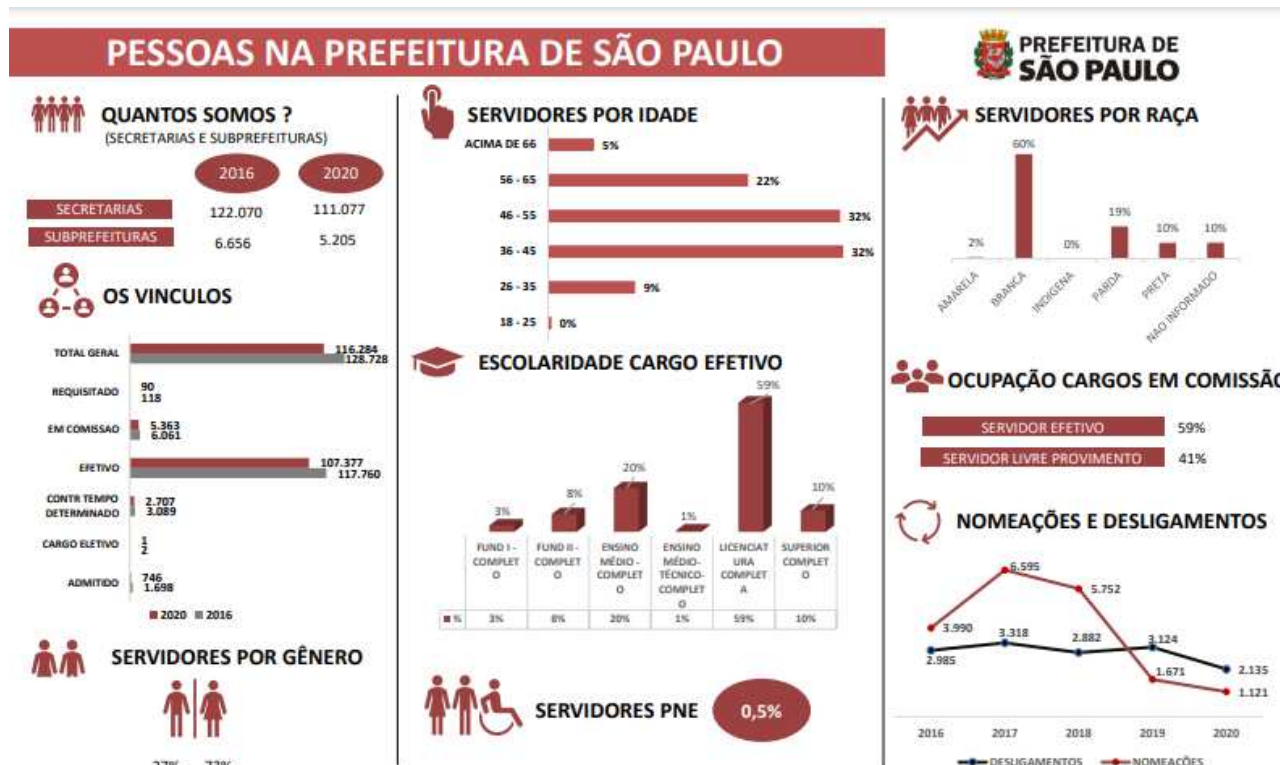
[...] demanda por parte dos mesmos em progredir para posições de nível superior, fato impossibilitado pela Constituição, que gera um desestímulo significativo à sua atuação, pois eles tendem a avaliar que as suas atividades são muito operacionais e incompatíveis com o seu nível de conhecimento (MARCONI, 2010).

Pela Tabela 4, observa-se que mais de 30% dos profissionais que ingressaram em cargos de nível médio já possuem nível superior. Mas a maior diferença está nos ocupantes de cargos de ensino fundamental, nos quais 47,8% já possuem ensino médio completo, chegando até a 8,2% deles já possuir o ensino superior. Anota-se que não se identifica uma sobre-escolarização excessiva dos servidores efetivos nos cargos de educação superior; somando as pós-graduações (especializações, mestrado e doutorado), 7,2% desses servidores as possuem.

Encerrando tal seção, é válido ressaltar que, diante das limitações de espaço, inúmeros outros dados que foram obtidos, sistematizados e analisados sobre a força de trabalho na PMSP, não puderam ser expostos neste trabalho. Desta forma, como uma demonstração de síntese – didática e/ou lúdica – de algumas das informações expostas anteriormente, e de outras que não tivermos a oportunidade de explorar, apresentamos

um *dashboard*, na figura 3.

**Figura 3** – Dashboard – Pessoas na Prefeitura Municipal de São Paulo (2020)



Fonte: Elaboração dos autores, com base em documentos oficiais e dados obtivos pela LAI, em 2021.

### Breves Considerações Finais e Recomendações

Espera-se que este relato técnico, inicialmente, estimule, a partir dos dados que foram coletados e organizados da PMSP, tal uma ilustração, o levantamento e a descrição (e análise) – como um diagnóstico – do dimensionamento da força de trabalho local em prefeituras para o (re)planejamento de RH municipal.

Este é um trabalho que a academia de administração pública, a partir de projetos de extensão em cursos de graduação de Administração/Gestão Pública e/ou projetos de pesquisa em mestrados profissionais desta área de conhecimento pode realizar em conjunto com as prefeituras de pequenos e médios portes de sua região.

Recomenda-se que as prefeituras se organizem para tal trabalho, capacitando pessoas de suas áreas de gestão de pessoas (RH ou departamento de pessoal) para agrupar tais dados, os quais, inclusive, podem ser atualizados a partir do uso de questionários – com adição de perguntas – que são usados para o recadastramento anual dos servidores públicos. Muitas vezes, o esforço do recadastramento como prova de vida para a gestão da folha de pagamento, é desconsiderado como instrumento de coleta de dados e

informações para o conhecimento da força de trabalho.

Cumpre, ao longo desta década, ao governo federal e às administrações públicas estaduais, com base no regime de colaboração federativa, desenvolverem programas de apoio/suporte à gestão pública municipal no que se refere ao fortalecimento da área funcional de recursos humanos nas prefeituras; uma ação fundamental para ensejar a gradativa profissionalização da burocracia pública local no Brasil.

## Referências

ABRUCIO, F. L. Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 401 a 422, jan. 2005.

ARRETCHE, M. TS. Políticas sociais no Brasil: descentralização em um Estado federativo. **Revista brasileira de ciências sociais**, v. 14, p. 111-141, 1999.

BARROSO, C. L. de M. As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 1, p. 145 - 159, 2015.

DIAS, R. As carreiras no serviço público federal brasileiro: breve retrospecto e perspectivas. **Texto para Discussão n° 1482**. Brasília: IPEA, 2010.

FRANÇA, L. G. . A situação das mulheres na administração pública brasileira durante a pandemia do covid-19. **Revista de Ciências Jurídicas e Sociais - FIURJ**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 186–194, 2020.

GRIN, E. J.; ABRUCIO, F. L. O que dizer das capacidades estatais dos municípios brasileiros em um contexto de descentralização de políticas? **Anais XIII**. Congresso Nacional de Ciencia Política “La política en entredicho, Buenos Aires, 2017.

GRIN, E. J.; ABRUCIO, F. L. **Governos locais: uma leitura introdutória**. Brasília: Enap, 2019

LOPEZ, F; GUEDES, E. Atlas do Estado brasileiro: uma análise multidimensional da burocracia pública brasileira em duas décadas (1995-2016). **Atlas do Estado brasileiro**, 2018

LOPEZ, F; GUEDES, E. Três décadas de evolução do funcionalismo público no Brasil (1986-2017). **Texto para Discussão n° 2579**. Brasília: IPEA, 2020.

MARCONI, N. *et al.* **Diagnóstico do sistema de serviço civil do governo federal no Brasil**. Washington: DC: BID, 2002.

MARCONI, N. *et al.* A Gestão de Recursos Humanos no Governo Federal: Diagnóstico e Proposta. **Digesto Econômico**, v. 457, p. 80-98, 2010.

PALOTTI, P.; FREIRE, A. Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. *In*: PALOTTI, P.; FREIRE, A. (Orgs.). **Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas**. Brasília: Enap, 2015.

VELOSO, J. F. A *et al.* (Org.). **Gestão Municipal no Brasil: um retrato de prefeituras**. 1. ed. Brasília: Ipea, 2011.