Governo
Federal

Panorama de Gestão de Pessoas

Outubro 2025

República.org

Realização: **República.org**

Autoria: **Ana Luiza Pessanha** República.org
Mariana Lopes Consultora

Revisão técnica:
Felipe Drumond Consultor
Paula Frias República.org

Arte e diagramação:
Jordana Leite

Sumário

1. Apresentação 4

2. Introdução 6

3. Resumo Executivo 12

3.1. Indicadores do panorama 13

3.1.1. Síntese dos resultados 13

3.1.2. Síntese das recomendações 19

3.2. Percepções sobre centralização e descentralização de processos em gestão de pessoas 32

4. Resultados por atributo 62

4.1. Carreiras 63

4.2. Seleção e ingresso 83

4.3. Gestão de desempenho 105

4.4. Gestão de desenvolvimento 136

4.5. Qualidade de vida no trabalho 150

5. Considerações finais 180

6. Apêndice 182

1. Apresentação

Políticas de **gestão de pessoas** são fundamentais para **elevar a qualidade dos serviços públicos** entregues à população. Para que os servidores consigam entregar melhores políticas públicas, fazendo um uso eficiente dos recursos disponíveis, precisa haver uma boa seleção e gestão da força de trabalho, com salários compatíveis com a complexidade das atribuições, ambientes de trabalho adequados e incentivos de carreira que estimulem o desempenho e desenvolvimento de forma contínua.

No entanto, ainda existe **pouca visibilidade** sobre essas políticas e seus resultados com base em dados e evidências. Para mudar esse cenário, a República.org — uma organização filantrópica dedicada ao fortalecimento da gestão de pessoas no setor público — desenvolveu **dois diagnósticos inéditos** que oferecem suporte direto a gestores e gestoras: **o Panorama de Gestão de Pessoas (PGP)** e o **Índice de Qualidade da Burocracia (IQB)**.

Esse trabalho se iniciou em 2021 com a construção do referencial teórico do Índice de Qualidade da Burocracia, primeiramente voltado a mensurar a qualidade do serviço civil, baseado exclusivamente nos estudos de Max Weber sobre o ideal de uma burocracia.

Em 2023, a República.org, **avançando na sua missão de transformar a gestão de pessoas em governos**, identificou que, antes de mensurar a qualidade da burocracia, é importante avaliar o nível de maturidade dos estados na execução dos processos e das políticas em gestão de pessoas. Afinal, uma burocracia de qualidade é resultado direto dessas políticas.

Assim surgiu, no mesmo ano, o Panorama de Gestão de Pessoas, cuja metodologia foi baseada em consultas a especialistas, referências de indicadores de processos relacionados à gestão estratégica de pessoas e em boas práticas identificadas tanto na experiência de outros países como na administração brasileira.

Em 2024, o Índice de Qualidade da Burocracia foi adaptado para incorporar aos atributos weberianos os resultados esperados de uma gestão estratégica de pessoas, dialogando diretamente com o Panorama. Dessa forma, o Índice de Qualidade da Burocracia permite identificar se há uma **burocracia profissionalizada, imparcial, motivada, autônoma, e com espírito público e estruturas de incentivo adequadas**.

Ambos diagnósticos são ferramentas valiosas para colocar em prática a tão necessária transformação do Estado. **Não há vida boa sem serviço público e não há serviço público de qualidade sem uma gestão efetiva e eficiente do seu principal ativo**.

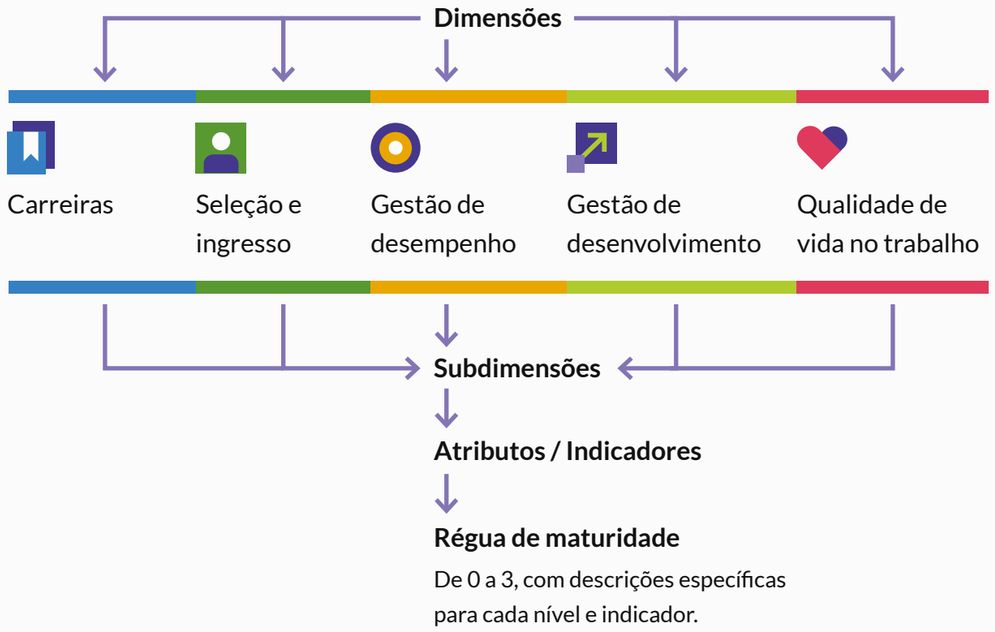
Boa leitura!
Equipe República.org

2. Introdução

O **Panorama de Gestão de Pessoas (PGP)** é uma pesquisa que mede o **nível de maturidade das políticas de gestão de pessoas para servidores estatutários efetivos dentro de cinco dimensões**: carreiras, seleção e ingresso, gestão de desempenho, gestão de desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho. A pesquisa é, ao mesmo tempo, um **diagnóstico e um direcionamento de melhoria**, uma vez que cada nível atribuído ao indicador corresponde a uma etapa de maturidade daquele processo, podendo ser usado como uma **métrica para priorizar ações estratégicas na área de gestão de pessoas**.

O PGP é aplicado no **órgão central de gestão de pessoas e em órgãos setoriais, de preferência aqueles com maior quantitativo de servidores públicos estatutários efetivos.**[1] A coleta de dados envolve a análise de documentos comprobatórios da implementação de processos ou da existência de uma determinada política e entrevistas com os pontos focais responsáveis por cada dimensão em cada órgão. Cada dimensão se divide em subdimensões e, dentro delas, há indicadores (atributos, na nossa nomenclatura) que recebem uma nota de 0 a 3, refletindo o nível de maturidade naquele determinado processo. Essa estrutura está representada na Figura 1 e as subdimensões do PGP estão explicitadas no Quadro 1.

Figura 1: Estrutura do Panorama de Gestão de Pessoas



1. A escolha dos órgãos setoriais participantes do PGP no Governo Federal baseou-se na adesão voluntária, o que não garantiu a inclusão daqueles com os maiores quantitativos de servidores na esfera federal.

Quadro 1: Subdimensões do Panorama de Gestão de Pessoas

Temas abordados em Carreiras

Quantidade de atributos: 21

Temas dos atributos:
- Estruturação e políticas de cargos e carreiras;
- Progressões, promoções e mobilidade;
- Definição do salário e reajustes;
- Dados funcionais.

Temas abordados em Seleção e ingresso

Quantidade de atributos: 24

Temas dos atributos:
- Planejamento da força de trabalho;
- Planejamento e execução de concursos públicos;
- Embarque e formação dos selecionados;
- Estágio probatório.

Temas abordados em Gestão de desempenho

Quantidade de atributos: 26

Temas dos atributos:
- Definição do desempenho;
- Monitoramento de desempenho;
- Avaliação de desempenho;
- Aprendizado e responsabilização do desempenho.

Temas abordados em Gestão de desenvolvimento

Quantidade de atributos: 12

Temas dos atributos:
- Desenvolvimento individual;
- Licenças de capacitação;
- Programas institucionais de formação;
- Desenvolvimento de lideranças.

Temas abordados em Qualidade de vida no trabalho

Quantidade de atributos: 25

Temas dos atributos:
- Programas de Qualidade de vida no trabalho e saúde do trabalhador;
- Políticas de licenças;
- Assédio e discriminação.

Fonte: Elaboração própria.

Este relatório apresenta os **resultados da aplicação da pesquisa no governo federal**. A aplicação iniciou-se com a inclusão da pesquisa no escopo do acordo de cooperação técnica entre o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e a República.org. **Oito órgãos setoriais participaram da pesquisa, por adesão própria**: o próprio MGI como órgão setorial, a Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), o Ministério da Previdência Social (MPS), o Ministério de Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS), o Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA), o Ministério de Portos e Aeroportos (MPOR) e o Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMP). **Tais órgãos representam cerca de 2,5% do total de servidores efetivos do governo federal.**[2]

O período de coleta de documentos e entrevistas ocorreu entre janeiro e março de 2025. **Além do roteiro de perguntas relacionadas aos indicadores da pesquisa, também foram realizadas perguntas, de forma excepcional, para captar a percepção dos diversos pontos focais e órgãos sobre a discussão de centralização versus descentralização de processos relacionados às políticas de gestão de pessoas**. O Apêndice A do Apêndice sintetiza o total de horas de entrevista realizadas em cada órgão por dimensão da pesquisa.

Este relatório está organizado em **quatro seções**, incluindo esta Introdução. A próxima seção apresenta um resumo executivo, destacando a síntese das pontuações obtidas, os principais pontos positivos e as recomendações por dimensão. Na terceira seção, são detalhadas as notas atribuídas a cada indicador, acompanhadas de suas respectivas justificativas e sugestões de aprimoramento. Por fim, a quarta seção reúne as considerações finais.

2. Por órgão, consta o seguinte na base da CGU:

- MGI - Órgão setorial: 4.501
- Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis: 614
- Agência Nacional de Transportes Terrestres: 880
- Ministério da Previdência Social: 3.436
- Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome: 79
- Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima: 578
- Ministério de Portos e Aeroportos: 35
- Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte: 10

Total de 101.33. Para 405.525, isso é aproximadamente 2,5%.

Na versão digital deste documento, os trechos sublinhados contêm hiperlinks que direcionam o leitor para o conteúdo indicado.

3. Resumo executivo

3.1. **Indicadores** do panorama

3.1.1. Síntese dos **resultados**

Em síntese, os resultados da pesquisa demonstram que o governo federal possui um nível de maturidade médio em políticas de gestão estratégica de pessoas, **atingindo 44% da pontuação total**. A Tabela 1, abaixo, explicita as porcentagens atingidas em cada dimensão e subdimensão.

As dimensões mais bem pontuadas foram, respectivamente, gestão do desenvolvimento (64%), qualidade de vida no trabalho (53%), carreiras (51%), seleção e ingresso (43%) e gestão do desempenho (22%).

O governo federal obteve **pontuação máxima em 28 dos 108 indicadores**, ou seja, **26% do total**.

Destes, a maior parte (32%) está concentrada na dimensão de qualidade de vida no trabalho.

Por outro lado, o ente obteve **pontuação mínima em 38 indicadores (35%)**.

Destes, a maior parte (37%) está concentrada na dimensão de gestão de desempenho.

Em síntese, o governo federal apresentou uma **distribuição de notas mais concentrada na cauda inferior** na distribuição.

O número de indicadores (42) na faixa intermediária (notas 1 e 2) e na faixa mínima (38) era praticamente o mesmo.

Em síntese, os resultados foram os seguintes:

Na dimensão de **carreiras**, de um total de 21 indicadores, seis atributos tiveram nota máxima; cinco atributos, nota 2; quatro atributos, nota 1 e seis atributos, nota 0. Das quatro subdimensões, **as que mais se destacaram foram, respectivamente, dados funcionais (67%), estruturação e políticas de cargos e carreiras (52%) e progressões, promoções e mobilidade (52%)**. Os principais processos e políticas que influenciaram positivamente a avaliação foram a centralização da gestão das carreiras no órgão central, a existência de carreiras transversais de gestão e de tecnologia da informação, o avanço na sistematização, monitoramento e uso estratégico do instrumento de mobilidade de servidores, a existência de reserva de vagas para pessoas negras em cargos comissionados e funções gratificadas e a transparência de dados remuneratórios e funcionais dos servidores.

Na dimensão de **seleção e ingresso**, de um total de 24 indicadores, quatro atributos tiveram nota máxima; cinco atributos, nota 2; nove atributos, nota 1 e seis atributos, nota 0. Das quatro subdimensões, **as que mais se destacaram foram, respectivamente, planejamento da força de trabalho (83%) e planejamento e execução de concursos públicos (41%)**. Fica evidente que o aspecto que mais contribuiu positivamente para o resultado dessa dimensão foi a existência de uma metodologia centralizada de dimensionamento da força de trabalho (DFT), com sistema próprio e área específica para apoiar a implementação nos órgãos setoriais. Além disso, destacou-se a aprovação da nova lei de cotas raciais no serviço público, que corrigiu importantes falhas de implementação, e a experiência do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), que possibilitou uma maior centralização de dados sobre inscritos e gestão do processo, de forma a subsidiar um planejamento de concursos mais estratégico e eficiente no futuro.

Na dimensão de **gestão de desempenho**, apenas dois atributos tiveram nota máxima, um atributo com nota 2, nove atributos com nota 1 e 14 atributos com nota 0, totalizando 26 atributos. Em geral, a pontuação dessa dimensão reflete a sobreposição normativa e a ausência de diretrizes centralizadas para grande parte dos atributos, cuja Régua de maturidade considera o grau de centralização das práticas. Com isso, predominaram as notas 0 e 1, uma vez que as notas 2 ou 3 demandam que haja uma diretriz centralizada. Das quatro subdimensões, **as que mais se destacaram foram avaliação de desempenho (29%) e definição de desempenho (26%)**, impulsionadas principalmente por práticas e diretrizes relacionadas ao planejamento estratégico dos órgãos, fortalecidas nos últimos anos pela existência de iniciativas como o TransformaGov, que busca modernizar a gestão estratégica dos órgãos.

Na dimensão de **gestão de desenvolvimento**, de 12 atributos, sete atributos tiveram nota máxima; um atributo, nota 2 e quatro atributos, nota 0. Das três subdimensões, **as que mais se destacaram foram licenças de capacitação (100%) e programas institucionais de formação (90%)**. O bom desempenho nessa dimensão reflete o fluxo adequado de aprovação de licenças e afastamentos para capacitação, bem como os avanços no planejamento e na gestão da política de desenvolvimento. Destacam-se a elaboração de diagnósticos e planos pelos órgãos setoriais, a construção de um plano geral pelo órgão central com base em demandas comuns e o uso desses insumos para orientar a atuação da principal escola de governo (Enap).

Por fim, na dimensão de **qualidade de vida no trabalho,**[3] de 25 atributos, nove atributos tiveram nota máxima; cinco atributos, nota 2, três atributos, nota 1 e oito atributos, nota 0. Das três subdimensões, **as que mais se destacaram foram programas de qualidade de vida e políticas de combate ao assédio, ambas com 56%.** Os resultados refletem a existência de diretrizes centralizadas e a atuação do órgão central em temas como saúde mental, ergonomia, flexibilização do trabalho (favorecida com a regulamentação do Programa de Gestão e Desempenho em substituição ao controle de frequência e assiduidade), apoio a servidores com filhos (creche ou auxílio equivalente), realização de diagnósticos com uso de indicadores, protocolos de prevenção e proteção em casos de assédio, e transparência dos dados de denúncia e correição.

3. As análises e recomendações da dimensão de qualidade de vida no trabalho foram elaboradas com base nos documentos e reuniões realizadas com a equipe de Coordenação-Geral de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho, responsável pela implementação da Política de Atenção à Saúde do Servidor (PASS) e do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS). Assim, inicialmente observa-se que, atualmente, não há uma instância dedicada exclusivamente à gestão de qualidade de vida no trabalho no órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC).

Tabela 1: Resultado obtido por dimensão e subdimensão

	Pontuação máxima	Pontuação total	Porcentagem atingida
Total PGP	**324**	**143**	**44%**
Carreiras			
Estruturação e políticas de cargos e carreiras	21	11	**52%**
Progressões, promoções e mobilidade	27	14	**52%**
Definição do salário e reajustes	9	3	**33%**
Dados funcionais	6	4	**67%**
Total da dimensão	**63**	**32**	**51%**
Seleção e ingresso			
Planejamento da força de trabalho	12	10	**83%**
Planejamento e execução de concursos públicos	39	16	**41%**
Embarque e formação dos selecionados	9	2	**22%**
Estágio probatório	12	3	**25%**
Total da dimensão	**72**	**31**	**43%**
Gestão de desempenho			
Definição do desempenho	27	7	**22%**
Monitoramento de desempenho	9	2	**26%**
Avaliação de desempenho	24	7	**29%**
Aprendizado e responsabilização do desempenho	18	1	**6%**
Total da dimensão	**78**	**17**	**22%**
Gestão de desenvolvimento			
Desenvolvimento individual	12	0	**0%**
Licenças de capacitação	3	3	**100%**
Programas institucionais de formação	21	20	**95%**
Total da dimensão	**36**	**23**	**64%**
Qualidade de vida no trabalho			
Programas de qualidade de vida no trabalho	27	15	**56%**
Políticas de licenças	12	5	**42%**
Política de combate ao assédio	36	20	**56%**
Total da dimensão	**75**	**40**	**53%**

Fonte: Elaboração própria.

As notas dos indicadores foram atribuídas considerando as informações coletadas e disponíveis publicamente. Qualquer informação incompleta que justifique a alteração da nota de algum indicador deve ser reportada à República.org, pelo e-mail **republica@republica.org**.



3.1.2. Síntese das **recomendações**

Nesta subseção, será destacada uma síntese das principais recomendações dentro de cada dimensão do Panorama. Por ser uma síntese, a listagem aqui apresentada não pretende ser exaustiva. Para uma melhor compreensão de cada ponto destacado, é importante a leitura da terceira seção deste relatório, que apresenta o nível de maturidade, a justificativa e as sugestões de aprimoramento para cada um dos indicadores.

Recomendações em **Carreiras**

Em síntese, as sugestões de aprimoramento dessa dimensão dizem respeito à **urgência de uma reforma estrutural do sistema de carreiras do governo federa**l. Hoje, o modelo é caracterizado pela baixa transparência, baixa racionalidade e alta complexidade. Para isso, é necessário que haja uma **definição clara e coerente dos conceitos de cargo e carreira**. Em seguida, é fundamental realizar o **mapeamento das atribuições legais e da atuação prática de todos os cargos**, a fim de tornar possível a identificação de sobreposição de funções. Tal pesquisa já está sendo conduzida por meio de um acordo de cooperação técnica entre o MGI e a República.org. Outro estudo que também está sendo realizado pela República.org e que pode contribuir para essa agenda é a **criação de uma metodologia de classificação de obsolescência das carreiras de nível intermediário**. A partir desses estudos, recomendamos que eles sejam usados como subsídio para propostas de reformas estruturais, que racionalizam todo o sistema e não sejam válidas apenas para novos servidores.

Recomenda-se ainda, no âmbito de uma reforma estrutural, **ampliar o conjunto de carreiras que são legalmente consideradas transversais, garantindo maior aderência conceitual à Portaria nº 5.127/2024, além de padronizar as regras de movimentação para essas carreiras**. Após a redefinição da estrutura de cargos e carreiras, é necessário criar um **modelo de categorização em níveis de complexidade de atribuições, que incorporem variáveis para além do nível de escolaridade requerido para o cargo**. A partir desse modelo, definiria-se a **tabela salarial de cada cargo, com padronização do percentual de amplitude salarial e dos acréscimos nas faixas de progressão e promoção, a exemplo do que é feito no Espírito Santo**. Já existe uma literatura com diretrizes para

esse processo, conforme abordado no Anuário de gestão de pessoas 2024, da República.org. Além disso, as informações sobre legislação, atribuições, tabela salarial, regras aplicadas a cada cargo e carreira, dados funcionais e o perfil sociodemográfico do servidor também precisam ser disponibilizadas em uma base de dados completa, centralizada e padronizada, garantindo transparência ativa para a sociedade. Por fim, é fundamental que a **progressão e promoção de todas as carreiras e cargos tenham como um dos critérios o resultado de uma avaliação de desempenho robusta e minimamente padronizada**, seguindo as recomendações destacadas na dimensão de gestão de desempenho.

Recomendações em
Seleção e ingresso

Na dimensão de seleção e ingresso, as recomendações destacadas têm o objetivo de tornar os concursos públicos mais estratégicos, eficientes e aderentes às necessidades da administração pública. Para isso, sugere-se que o órgão central institua a **obrigatoriedade de que todos os pedidos de concursos sejam tecnicamente justificados pela metodologia de dimensionamento da força de trabalho**. Isso funcionaria como um incentivo para a adesão de mais órgãos setoriais, além de garantir que as vagas e cargos autorizados sejam comprovadamente aqueles necessários para o atingimento dos objetivos institucionais de cada órgão. Além disso, é recomendável que o dimensionamento da força de trabalho seja utilizado de forma estratégica no planejamento da força de trabalho como um todo, **subsidiando também outras formas de provimento, como movimentação interna e contratação de temporários**.

Em relação ao planejamento e à execução dos concursos, recomenda-se a **normatização de diretrizes mínimas para a composição das comissões de seleção. Propõem-se também a construção de manuais** com o detalhamento do papel de cada integrante na construção do concurso e com aprendizados consolidados de experiências prévias, a fim de remediar os efeitos negativos da alta rotatividade e da perda de conhecimento resultante de longos períodos sem certames. Complementarmente, e seguindo as diretrizes da nova lei de concursos públicos (Lei nº 14.965/2024), é fundamental que o órgão central exerça um papel de **incubadora de inovações em relação à inclusão de etapas práticas de avaliação de competências como entrevistas, simulações de atividades, dentre outros**. Nesse âmbito, o órgão central deve atuar no

desenvolvimento desse conhecimento, consolidando aprendizados, avaliando a eficácia e eficiência da seleção de cada carreira (ou agrupamentos de carreiras) e contribuindo para o compartilhamento de aprendizados entre os órgãos setoriais. Uma referência nesse processo é o relatório produzido pelo órgão central do governo federal dos Estados Unidos, que avaliou a eficácia de diferentes estratégias de seleção. Tal conhecimento, no entanto, só pode ser consolidado por meio da **centralização de um banco de dados completo com informações sobre os concursos**, que permita a produção de diagnósticos e análises comparativas.

Por fim, é essencial que o órgão central continue **aprimorando e expandindo o uso da ferramenta de alocação estratégica com base em competências,** iniciado com a primeira edição do CPNU, além de aperfeiçoar a avaliação de desempenho do estágio probatório, de acordo com as recomendações destacadas na dimensão de gestão de desempenho.

Recomendações em
Gestão de desempenho

A dimensão de gestão de desempenho obteve a menor pontuação (22%), reflexo da ausência de uma política centralizada que estabeleça um ciclo completo de gestão, com pactuação de metas, monitoramento contínuo e realização de feedbacks. **Atualmente, coexistem múltiplos modelos de avaliação, sobrepostos e desarticulados, com finalidades distintas e base legal própria**: para o estágio probatório, aplica-se a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e o Decreto nº 12.374, de 6 de fevereiro de 2025; para a concessão de gratificações, há diferentes normativos, como o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, que concentra diversas carreiras, e decretos específicos por carreira; as progressões e promoções funcionais, por outro lado, seguem o que dispõe a lei de cada carreira.

Na prática, as unidades de gestão de pessoas precisam operacionalizar avaliações de servidores pertencentes às suas próprias carreiras e, simultaneamente, intermediar processos avaliativos de servidores de outras carreiras ou em situação de cessão. Isso implica **lidar com diferentes tipos de avaliação, distribuídos em sistemas diversos, parte desenvolvidos internamente pelos órgãos, parte ancorados em plataformas centralizadas, com regras, prazos e fontes de informação específicas**. A sobreposição

entre avaliações é mais acentuada nos órgãos da administração direta com carreiras submetidas ao modelo de gratificação por desempenho previsto no Decreto nº 7.133/2010. Esse cenário contrasta com o observado nas agências reguladoras entrevistadas, cujas carreiras são remuneradas por subsídio e apresentam menor percepção de conflito entre os diferentes modelos de avaliação. **Essa multiplicidade normativa em conjunto com critérios exclusivamente comportamentais (mais subjetivos, portanto) e o vínculo direto com benefícios pecuniários tende a gerar avaliações pouco fidedignas**, marcadas pela atribuição generalizada de notas máximas. Como consequência, o instrumento deixa de cumprir sua finalidade de diferenciar desempenhos, reconhecer excelência e orientar ações de desenvolvimento.

Nos últimos anos, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem representado um avanço relevante ao instituir a pactuação e o monitoramento de entregas como eixo da gestão do trabalho, em substituição ao controle tradicional de frequência. Embora não substitua os modelos avaliativos vigentes nem componha uma política unificada de desempenho, **o PGD tem se consolidado como uma ferramenta com potencial de induzir uma nova lógica de avaliação orientada a resultados**, superando o caráter meramente formal das práticas anteriores, majoritariamente associadas a vantagens remuneratórias.

Do ponto de vista normativo, a legislação da carreira prevalece sobre atos infralegais, o que limita a capacidade do órgão central de unificar diretrizes para a avaliação de desempenho. Por esse motivo, **uma padronização ampla e efetiva dos modelos avaliativos exige alterações legislativas, reforçando a necessidade de articulação estratégica com o poder Legislativo**. Diante dessas limitações e da necessidade de aperfeiçoar o processo, a estratégia do órgão central tem sido a implementação de melhorias incrementais a partir de soluções digitais, como o AvaliaGov. A ferramenta busca promover maior alinhamento, padronização e digitalização, sem comprometer a flexibilidade necessária para acomodar as especificidades de cada carreira.

Nesse contexto, **a principal recomendação é que o órgão central, em articulação com o poder Legislativo, lidere a construção de um novo marco legal que institua um sistema único e estruturado de gestão de desempenho**, revogando ou adaptando as normas vigentes nas diferentes carreiras. Essa é uma tarefa que exige uma discussão qualificada e atenta dado o impacto em aspectos sensíveis, como o pagamento de gratificações e a progressão funcional. Logo, é essencial que a proposta concilie os objetivos de aperfeiçoar e entregar

uma política de desempenho coerente e considere o impacto remuneratório nas carreiras que hoje contam com incentivos vinculados ao desempenho.

Deve-se pensar em uma política de desempenho que **incorpore, de forma combinada, a avaliação de competências (técnicas e transversais) e a pactuação de entregas e metas alinhadas ao planejamento estratégico do órgão**. O PGD pode ser incorporado como componente estruturante dessa política, contribuindo com a perspectiva objetiva da avaliação, a partir da construção de planos de trabalho individuais e do plano de entregas da unidade.

É fundamental que as entregas pactuadas estejam vinculadas aos objetivos, metas e indicadores definidos nos planos plurianuais (PPA) e nos planos estratégicos dos órgãos. Para isso, **deve-se aprimorar o aspecto estratégico do PGD, de modo a assegurar sua articulação com os instrumentos de planejamento institucional**. Recomenda-se, ainda, o fortalecimento da governança do programa TransformaGov, com sua vinculação formal ao Ministério do Planejamento, ampliando sua capacidade de apoiar o alinhamento entre planejamento e desempenho. Complementarmente, sugere-se a **criação de um repositório centralizado, público e atualizado periodicamente, que consolide os objetivos, metas e indicadores estratégicos dos órgãos**, promovendo transparência, padronização e integração entre os ciclos de planejamento e avaliação.

As competências transversais podem seguir a referência já desenvolvida pela Enap, promovendo padronização, evitando retrabalho nos órgãos e a contratação desnecessária de consultorias. Já as competências técnicas devem ser definidas por cargo, carreira ou área de atuação, com base em diretrizes orientativas elaboradas pelo órgão central, em articulação com as escolas de governo. Esse processo deve reconhecer os desafios enfrentados em tentativas anteriores e adotar uma abordagem gradual, técnica e adaptável, com participação direta das unidades finalísticas. Sugere-se, como estratégia de apoio, o uso de servidores mentores, a exemplo da experiência adotada na expansão da metodologia do DFT, para auxiliar os órgãos no mapeamento.

A política de desempenho deve estruturar uma **lógica integrada combinando componentes objetivos (entregas) e subjetivos (competências), com peso maior para entregas** (de maneira geral, um peso máximo de 30% para avaliação de competências). Sugere-se estabelecer escalas de resposta padronizadas, que permitam consolidação e comparação ao longo do tempo, como o **modelo de avaliação por faixas e não por notas, como já ocorre no PGD, com justificativas obrigatórias para os extremos da escala (desempenho excepcional ou**

inadequado). As fontes avaliadoras devem incluir, no mínimo, **a chefia imediata e um par da equipe**, com flexibilidade para adaptação a contextos específicos. Sugere-se ainda o desenvolvimento de capacitações sobre vieses inconscientes e discriminações de raça, gênero e geracional nos processos avaliativos, de forma que esse conteúdo seja incluído em um programa obrigatório de formação continuada para lideranças.

A institucionalização do feedback contínuo deve ser prevista como prática obrigatória, desvinculada dos ritos formais da avaliação. A política deve **estabelecer diretrizes mínimas sobre frequência, formato e finalidade dos feedbacks, com registro sistemático nos sistemas de gestão**. No entanto, para que essa prática seja efetiva, é fundamental que ela esteja inserida em uma abordagem integrada de avaliação, que supere a atual sobreposição dos instrumentos e ciclos avaliativos. **Observou-se que a fragmentação entre os diferentes processos de avaliação, com normas e prazos distintos para gratificações, estágio probatório e progressão/promoção, contribui para desestimular a adoção de feedbacks contínuos**. Chefias frequentemente se veem sobrecarregadas com avaliações formais e com critérios variados conforme a situação funcional do servidor, o que dificulta a construção de um acompanhamento estruturado, próximo e periódico que vá além do cumprimento burocrático das obrigações avaliativas. Portanto, **a consolidação da prática de feedback contínuo depende diretamente da simplificação e integração dos processos avaliativos**, assegurando coerência entre os instrumentos.

> Também se recomenda a oferta de capacitação para lideranças, além da disponibilização de instrumentos padronizados de apoio, como roteiros, formulários e *checklists*. **A efetividade dos feedbacks pode ser monitorada por meio de indicadores de regularidade e satisfação dos envolvidos**.

Confira mais sobre a proposta de programa de formação continuada para lideranças na **dimensão de gestão do desenvolvimento** nesta subseção "**Recomendações**" (pág. 26).

A política de gestão de desempenho também deve contemplar **mecanismos estruturados de monitoramento e avaliação, com marcos intermediários formais para a revisão de metas e planos de trabalho ao longo do ciclo avaliativo**. Equipes e órgãos mais maduros podem realizar esse processo naturalmente. Porém, a formalização de um período de revisão no calendário pode garantir maior coerência entre órgãos com diferentes graus de maturidade em gestão do desempenho. Recomenda-se, ainda, o **uso de sistemas eletrônicos padronizados**, preservando os avanços de soluções já desenvolvidas, como o AvaliaGov, integrado ao SouGov. **O sistema deve abranger todas as etapas do ciclo (pactuação, execução, feedback, avaliação e recursos) e permitir a desagregação de dados por raça e gênero**, possibilitando o monitoramento de desigualdades e a adoção de ações corretivas. Além disso, conforme apontado acima, o sistema deve estar **integrado a outros sistemas relacionados à gestão do desenvolvimento, movimentações, ocupação de cargos comissionados e progressão/promoção**.

Para fins de transparência, responsabilização e aprendizado institucional, a política deve exigir justificativas obrigatórias do órgão para metas não cumpridas, com parâmetros mínimos de aceitação. Nesse âmbito, recomenda-se que o **órgão central desenvolva relatórios padrão consolidados, com resultados individuais (não identificáveis) e institucionais**. Além da transparência, essa medida é essencial para permitir comparabilidade entre órgãos e fornecer subsídios para o aprimoramento contínuo da política, tanto pelo órgão central de pessoas, quanto pelo Ministério do Planejamento e a Casa Civil. Além disso, sugere-se ainda a experiência de formalizar um centro de governo, envolvendo pelo menos esses três órgãos, de modo que suas atuações se articulem de forma integrada, complementar e estratégica.[4]

O diagnóstico também aponta para a necessidade de definir incentivos positivos de desempenho, preferencialmente os não pecuniários. Nesse sentido, recomenda-se a **criação de um normativo com diretrizes mínimas para a construção de uma matriz estruturada de incentivos não pecuniários vinculados ao desempenho, com critérios objetivos e articulados com a política de avaliação**. Os órgãos podem definir livremente quais incentivos incluir, de acordo com a sua maturidade institucional e orçamento, seguindo as diretrizes do órgão central. Isso responderia à demanda dos órgãos setoriais por maior **segurança jurídica e existência de previsão orçamentária para esses incentivos**. Alguns dos incentivos listados abaixo envolvem custos para a administração, mas há outros que só precisam de lideranças capacitadas e comprometidas com uma cultura de feedback e reconhecimento da equipe. A matriz de incentivos[5] pode incluir:

4. Fonte: Brasil. Presidência da República. Secretaria-Geral. Secretaria de Controle Interno. (2019). Conceitos de centro de governo aplicados à Presidência da República. Presidência da República. Acessado em julho de 2025.

5. Fonte: Movimento Pessoas à Frente - MPàF (2020). Gestão do Desempenho e Desenvolvimento: Guia para implementação. Acessado em julho de 2025.

- Programas de desenvolvimento de carreira.
- Oportunidades de liderança e participação em projetos estratégicos.
- Elogios formais e informais registrados no histórico do servidor.[6]
- Café da manhã com a liderança.
- Cartas de parabenização enviadas à família.
- Bolsas de estudo.
- Mentorias.
- Participação em eventos de capacitação.
- Vale-livro e ingressos para eventos culturais.
- Vagas na garagem.
- Folgas.
- Medalhas, placas de reconhecimento e brindes.

A política deve estabelecer diretrizes para a elaboração e publicação dessa matriz, assegurando sua transparência, previsibilidade e equidade. Recomenda-se, ainda, a **divulgação periódica dos resultados consolidados da concessão de incentivos (não pecuniários e pecuniários, se houver), com dados por órgão, carreira, unidade e perfil demográfico,** preferencialmente em painel público. Essa análise dos dados é essencial para permitir a comparabilidade entre os órgãos, o monitoramento da efetividade e o aprimoramento da política.

Recomendações em Gestão de desenvolvimento

A dimensão de gestão de desenvolvimento obteve a melhor pontuação (64%), refletindo avanços importantes na institucionalização da política de desenvolvimento de pessoal. Ainda que o resultado seja expressivo, há caminhos para o aperfeiçoamento da política. Nesse sentido, recomenda-se que o órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) **fortaleça a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) a partir de três eixos estratégicos**: (i) inclusão obrigatória de planos de desenvolvimento individual (PDIs); (ii) uso mais efetivo e alinhado dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP); (iii) melhoria da infraestrutura e da capacidade operacional do Portal SIPEC.

6. É importante testar a implementação dessa iniciativa com cuidado, pois há relatos no Itamaraty de que ela tem sido utilizada mais como forma de assédio e pressão do que como justo reconhecimento pelo desempenho.

Recomenda-se a **instituição dos PDIs como instrumento integrante da PNDP, com fluxo padronizado de elaboração, pactuação e acompanhamento**. Os PDIs devem ser construídos em conjunto pela chefia e pelo servidor, com base em três pilares: (i) resultados da avaliação de desempenho, (ii) alinhamento ao planejamento estratégico institucional e (iii) interesses pessoais e profissionais de desenvolvimento do servidor. Devem, ainda, subsidiar a formulação dos PDPs dos órgãos, promovendo maior aderência entre as ações de capacitação e as prioridades institucionais. Para viabilizar sua implementação, sugere-se: disponibilização de instrumentos e orientações técnicas, capacitação das lideranças, uso de servidores mentores como apoio técnico, e aproveitamento de boas práticas, como o modelo da experiência de Minas Gerais, que adota o PDI como elemento da política central de desenvolvimento.

Além disso, sugere-se **aprimorar os mecanismos de monitoramento e avaliação dos PDPs**, superando o foco meramente formal ou centrado em métricas quantitativas (despesas, número de formações e certificados, por exemplo), e **incorporando critérios e indicadores de efetividade, como o impacto nas avaliações de desempenho, na produtividade, na ascensão à posição de chefias e nos resultados institucionais posteriores**.

Para viabilizar a implementação dessa política integrada, recomenda-se, ainda, a **melhoria da infraestrutura tecnológica do Portal SIPEC**, garantindo sua estabilidade e disponibilidade, especialmente nos períodos de maior demanda, como no momento do envio dos PDPs pelos órgãos setoriais.

Outro aspecto relevante refere-se ao **desenvolvimento de lideranças**. A PNDP já prevê o fortalecimento da liderança no setor público, e a Enap oferece trilhas formativas alinhadas a esse objetivo, cuja estrutura contempla as competências gerenciais da Enap. Desde 2020, o governo federal conta, ainda, com o programa **LideraGov**, que busca desenvolver competências tanto de futuros líderes quanto de lideranças já em exercício que desejam assumir novas posições e atuar de forma mais estratégica. Atualmente, o programa é ofertado de forma periódica, com participação condicionada a processo seletivo para turmas específicas, não havendo oferta contínua.

Considerando a necessidade de fortalecer a atuação das lideranças já em exercício, recomenda-se a criação de um **programa de formação continuada para lideranças** voltado aos ocupantes atuais de cargos de chefia e assessoramento. Diferentemente do foco do LideraGov, mais direcionado à preparação de futuras lideranças e à ascensão a posições mais estratégicas, essa iniciativa deve priorizar o **desenvolvimento contínuo de competências**

essenciais para o exercício cotidiano da liderança no setor público. Portanto, sugere-se que o programa seja ofertado de forma regular, com turmas recorrentes durante todo o ano, que permitam tanto o acesso de novos líderes quanto a participação de lideranças já em exercício interessadas em se aperfeiçoar. Recomenda-se que a formação seja obrigatória para a ocupação de cargos de liderança, de forma que cada pessoa que passe a ocupar pela primeira vez um cargo de liderança automaticamente entre para o programa.

A duração do programa não precisa ser longa e o conteúdo deve combinar poucas aulas teóricas, com foco maior em oficinas, simulações práticas e mentorias. A grade curricular deve abordar temas como: **gestão de equipes e atividades; definição e monitoramento de metas; fornecimento e recepção de feedback; avaliação de desempenho, incluindo redução de vieses avaliativos; enfrentamento ao assédio e à discriminação; acolhimento de servidores e gestão de conflitos, uso dos sistemas de gestão do governo federal, entre outros**. É fundamental que esses conteúdos sejam trabalhados com uma **abordagem prática, orientada à aplicação imediata no contexto de trabalho**. Também recomenda-se a incorporação de mecanismos de aconselhamento profissional, com a participação das chefias superiores. Essa prática fortalece o senso de responsabilidade entre líderes, promove alinhamento com os objetivos institucionais e contribui para o preparo das lideranças no cotidiano da gestão.

Considera-se relevante que o programa também faça parte da iniciativa da **Rede de Lideranças** do LideraGov, promovendo a troca de experiências entre pares. Por fim, a centralização do programa de formação para lideranças pelo órgão central contribuirá para padronizar diretrizes, conteúdos e formatos do **desenvolvimento gerencial**, apoiando os órgãos setoriais na qualificação de suas lideranças.

Recomendações em
Qualidade de vida no trabalho

A dimensão de qualidade de vida no trabalho recebeu a segunda melhor nota. Atualmente, o tema é tratado de forma transversal no órgão central do SIPEC, com iniciativas distribuídas entre diferentes áreas, como as secretarias de Gestão de Pessoas, de Relações de Trabalho e a Diretoria de Gestão e Inovação. Embora haja ações relevantes em curso, **a ausência de uma estrutura específica voltada exclusivamente à QVT pode limitar o potencial de coordenação estratégica, de integração de práticas e de formulação de políticas orientadas por evidências.**

Diante do cenário atual, recomenda-se que o órgão central avalie a **criação de uma unidade específica responsável pela coordenação das políticas e práticas de QVT.** Essa unidade teria como atribuição principal a formulação e implementação de uma política federal de QVT, que articule, de forma integrada, ações de promoção da saúde mental, prevenção de riscos psicossociais, clima organizacional e enfrentamento ao assédio, com base em diagnósticos quantitativos e qualitativos.

Além da função normativa e indutora, entende-se que também é papel dessa unidade dispor de uma **estrutura capaz de ofertar ou prover um conjunto mínimo de serviços esperados de QVT aos órgãos setoriais**. Para isso, sugere-se que sejam **estabelecidas estratégias que viabilizem a efetiva implementação das ações da política**, especialmente em organizações com menor capacidade técnica ou maturidade institucional, evitando que as diretrizes de QVT se limitem a formalidades normativas sem aplicação concreta. Diante das limitações estruturais enfrentadas por muitas áreas de gestão de pessoas nos órgãos setoriais, torna-se ainda mais relevante que o órgão central atue não apenas como formulador da política, mas também como coordenador e agente estratégico das ações de QVT, seja por meio de estruturas centrais, seja por meio de redes colaborativas.

Uma experiência exitosa nesse sentido é o modelo de compartilhamento de atividades, promovido pelo **ColaboraGov**, que tem possibilitado a prestação de serviços a partir da atuação colaborativa entre ministérios. Assim, recomenda-se o **fortalecimento e a expansão desse tipo de arranjo**, assim como o desenvolvimento de outras estratégias complementares, como a **orientação direta e o apoio técnico às unidades setoriais e a indução de práticas centralizadas sustentáveis e replicáveis.**

É também fundamental que o órgão central consolide um **diagnóstico centralizado de QVT, com base em dados estruturados** e no resultado da pesquisa Vozes, aplicada em 2024, e que poderá subsidiar a formulação de ações mais alinhadas às necessidades dos servidores. Especificamente em relação à pesquisa, recomenda-se **sua institucionalização, com periodicidade definida, estratégias para a ampliação da taxa de resposta e elaboração de guias que orientem a interpretação, devolutiva e aplicação prática dos resultados pelos órgãos setoriais.**

Recomenda-se também que o órgão central **aprimore os processos de gestão de licenças e afastamentos por motivo de saúde, por meio do estabelecimento de um protocolo de atuação específico para casos recorrentes**. Esse protocolo deve incluir parâmetros objetivos para a identificação de padrões de afastamento, ações preventivas e diretrizes para reintegração adequada do servidor. Nesse processo, é essencial que **o acesso dos órgãos setoriais aos dados dos sistemas estruturantes seja ampliado**, com vistas a subsidiar análises internas e orientar ações de promoção da saúde, readaptação funcional e acompanhamento contínuo dos servidores.

No que se refere ao enfrentamento ao assédio, recomenda-se a **consolidação de conceitos legais claros e aplicáveis ao assédio moral e sexual, com base na Convenção nº 190 da OIT e em normativas nacionais como a Resolução CNJ nº 351/2020, a Portaria TCU nº 41/2024 e legislações de referência estaduais**. É essencial assegurar a proteção às vítimas e denunciantes, com protocolos padronizados, materiais orientativos, reconhecimento dos espaços de acolhimento como parte dos fluxos correcionais enquanto canais de denúncia. Também se recomenda a coleta e divulgação estruturada de dados de correição com recorte por gênero e raça, respeitando as normas de sigilo e proteção de dados.

Por fim, recomenda-se o **aperfeiçoamento do Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal Direta, Autarquias e Fundações, com a especificação dos conteúdos obrigatórios sobre assédio a serem abordados na formação complementar destinada aos ocupantes de cargos de liderança**. Além disso, é essencial que essas ações formativas vão além de uma abordagem meramente teórica ou centrada na memorização de legislação e ritos, contemplando também atividades práticas que permitam ao participante aplicar os conhecimentos no cotidiano de sua atuação. Dessa forma, recomenda-se que as ações sejam **acompanhadas por indicadores de efetividade**, possibilitando a avaliação de seus resultados e do impacto na prevenção de ocorrências e no fortalecimento de ambientes organizacionais seguros.

3.2. Percepções sobre **centralização e descentralização de processos** em gestão de pessoas

Esta seção apresenta os principais achados relacionados à discussão sobre centralização ou descentralização de processos relacionados às políticas de gestão de pessoas, a partir das entrevistas realizadas com representantes dos órgãos central e setoriais.[7] **As perguntas foram abertas, o que resultou em depoimentos espontâneos, marcados, em geral, por impressões dos entrevistados, que não necessariamente refletem o posicionamento do órgão**.

A análise apresentada abaixo foi conduzida com base nas cinco dimensões do Panorama, com o objetivo de identificar elementos que possam subsidiar o aprimoramento de uma atuação mais estratégica do órgão central, fortalecendo a articulação com os órgãos setoriais. Reconhece-se, contudo, que **o grau de aprofundamento e o foco das falas variaram entre os entrevistados, de modo que alguns temas receberam maior ou menor ênfase conforme a familiaridade e a vivência específica de cada participante**.

De modo geral, a avaliação dos atributos do Panorama, somada às percepções dos pontos focais sobre a centralização ou descentralização de processos, evidencia a **necessidade de repensar a atuação do órgão central, tornando-o mais estratégico e, consequentemente, mais efetivo no fortalecimento da capacidade institucional dos diversos órgãos que compõem a complexa estrutura do governo federal**. Esse reposicionamento contribuiria para reduzir desigualdades entre órgãos da administração direta e indireta. Embora os entrevistados reconheçam a importância de manter certo grau de flexibilidade nas diretrizes centrais, de forma a permitir adaptação às diferentes realidades, **foi recorrente a demanda por maior apoio técnico e normativo do órgão central, com o objetivo de assegurar uma execução mais consistente e alinhada às diretrizes**.

7. Para preservar o anonimato acordado com os servidores entrevistados, todos os nomes mencionados foram uniformizados no gênero masculino, de modo a evitar a sua identificação.

Nesse sentido, as evidências reunidas neste relatório indicam que **o órgão central não deve atuar apenas como normatizador, mas também, conforme o caso, como executor ou indutor e formador**. A estratégia exclusivamente normativa, adotada em parte nas políticas do governo federal, tem gerado resultados limitados em razão de fatores como: (i) **a elevada desigualdade na estrutura de gestão de pessoas dos órgãos setoriais** — consequência da ausência de uma estrutura mínima para a atuação estratégica e operacional da área de gestão de pessoas nos órgãos — e (ii) **a ausência de sistemas informatizados em alguns casos, a sobreposição de normas e sistemas em outros casos, e o excesso de descentralização de processos burocráticos que poderiam ser padronizados**. Esses problemas, somados, sobrecarregam as áreas de recursos humanos com tarefas burocráticas, dificultando o desenvolvimento de maturidade estratégica.

Para que os órgãos setoriais possam concentrar esforços na execução de processos estratégicos que lhes são exclusivos — como o apoio próximo às lideranças no acolhimento de novos servidores ou na condução de feedbacks e a implementação de políticas voltadas à melhoria do clima organizacional — é essencial que disponham de uma **estrutura mínima de profissionais qualificados, definida por normas do órgão central, e façam uso intensivo de sistemas centralizados**. Isso evitaria o desperdício de tempo e recursos em atividades não estratégicas.

Por outro lado, **ampliar o escopo de atuação do órgão central exige a garantia de recursos e pessoal proporcionais a essa expansão**. Recomenda-se, portanto, que seja realizado o dimensionamento da força de trabalho em todas as unidades do órgão central, considerando um escopo mais amplo, estratégico e alinhado à realidade dos órgãos setoriais, aliado a investimentos robustos no desenvolvimento de sistemas integrados que reduzam a sobrecarga de atividades burocráticas destes últimos, além de permitirem uma atuação mais estratégica dos órgãos, com base em dados e evidências. Tal dimensionamento deve servir como justificativa técnica em pedidos de reestruturação do órgão central.

Por fim, ressalta-se a importância de o órgão central instituir uma **estrutura de governança com canais de diálogo bilaterais junto aos órgãos setoriais.** Embora já exista o ConectaGente, alguns entrevistados o percebem como um canal predominantemente unilateral, voltado à divulgação de informações pelo órgão central, sem promover a participação ativa dos órgãos setoriais na formulação de diretrizes e políticas. **A presença ativa de órgãos setoriais com**

maior maturidade — como as agências reguladoras — pode gerar benefícios mútuos, pois fortalece o reconhecimento e a valorização desses órgãos, além de contribuir para tornar as políticas mais efetivas e reduzir o nível de disparidade entre administração direta e indireta.

A seguir, detalhamos as percepções coletadas em relação a cada uma das cinco dimensões do Panorama de Gestão de Pessoas.

Percepções em **Carreiras**

De maneira geral, há um **consenso sobre a percepção de que a gestão das carreiras deve ser conduzida pelo órgão central**. No entanto, alguns aspectos específicos foram trazidos pelos entrevistados, tanto na direção de descentralização como de centralização. No que diz respeito aos processos centralizados que podem ser executados de forma mais eficiente, um dos órgãos setoriais apontou **fragilidades decorrentes do insuficiente controle, por parte do órgão central, sobre a política de movimentação, o que tem resultado em déficits relevantes na alocação de servidores de carreiras específicas**, como médicos e profissionais das carreiras de infraestrutura.

> *As carreiras transversais de engenharia são totalmente gerenciadas pelo MGI. Acaba que o órgão tem pouca ou nenhuma autonomia em relação à parte mais crítica de produção de trabalho. O órgão funciona basicamente com servidores cedidos ou comissionados e não temos controle sobre essas carreiras... Não acho interessante pulverizar as carreiras, mas deveria ser mais fácil os mecanismos de interlocução dos órgãos finalísticos com o órgão central. Temos o dimensionamento da força de trabalho, que ajuda a identificar gap, mas, tendo esse gap, os mecanismos de movimentação de pessoas são difíceis, complicados... demora para conseguir suprir aquela força. A gente acha que deveria, pros órgãos finalísticos que têm carreiras específicas associadas a esses órgãos, ter um mecanismo que fosse mais facilitado para essa movimentação. Os analistas de infraestrutura, por exemplo, podem estar alocados em tarefas que não são finalísticas desta carreira, por causa da ocupação em cargos comissionados (funções a partir do 1.13). Não é que isso seja errado... senão, você engessa demais a carreira da pessoa. Mas ao mesmo tempo, onde estão essas pessoas? Será que todas estão em órgãos finalísticos lidando diretamente com engenharia? Não acho bom termos mais controle sobre a questão de progressão, negociação salarial nem ficar responsável por essas carreiras, mas deveria ter um diálogo mais direto do MGI com os órgãos finalísticos. Outro exemplo... Existem vários levantamentos que mostram que médicos estão em função de gestão, não estão na ponta atendendo no SIASS, até porque eles ganham muito pouco. A carreira dos médicos deveria ser revista.*
>
> Entrevistado 1 - MPOR

Três ministérios também mencionaram fragilidades no Decreto nº 10.835/2021, que regulamenta as cessões e requisições de servidores. Na percepção dos entrevistados, **uma brecha no decreto gerou como consequência negativa a edição de portarias ministeriais que limitam a movimentação de servidores de carreiras gerenciadas por eles**, o que prejudica os órgãos que não possuem carreiras próprias e dependem de servidores cedidos.

> *Eu acho que o órgão central tem que ficar muito atento. Desde a edição do Decreto nº10.835, o que acontece é que os órgãos setoriais estão começando a criar portarias internas que estão desvirtuando o decreto. Os órgãos que são donos de carreira grandes, como o INSS, ele[s] edita[m] uma portaria que só será permitida a movimentação para funções acima de 1.13 ou 1.15. Então, o que adianta ter o órgão central, que está supostamente regrando como essas movimentações ocorrem, se essas portarias têm mais força que o decreto... Cada órgão vai querer ter sua própria carreira e restringir a movimentação de sua carreira. E os órgãos que dependem de cedidos não conseguem ocupar os DAS porque têm essas portarias restringindo. A solução desse problema seria o seguinte: você deveria ter maior promoção de carreiras transversais para poder suprir essas demandas coringa... Hoje, cada vez mais, temos órgãos com poder de requisição. Na minha opinião, apenas a presidência e vice-presidência deveriam ter poder de requisição, porque, senão, a administração fica em um processo de autofagia, causando déficit para ela mesma.*
>
> Entrevistado 1 - MPOR

> *Temos dificuldade grande de conseguir pessoas de servidores da área meio. A ideia que deveria ser pensada é que tivéssemos uma carreira transversal para a área administrativa.*
>
> Entrevistado 1 - MMA

> *Muitas vezes, a gente faz um pedido de solicitação de cessão de servidor e é muito recorrente que os órgãos neguem e isso é discricionário. Se o órgão central tivesse essa gestão de pessoal de forma maior... muitas vezes, o órgão nega porque não quer liberar esse servidor. É a política do órgão não liberar. Se isso for colocado de forma mais centralizada, isso racionaliza o processo administrativo.*
>
> Entrevistado 1 - MDS

Ainda em relação às regras da política de movimentação, **as agências regulatórias destacaram como outro aspecto negativo a proibição da movimentação entre servidores das agências**, o que, na verdade, diz respeito a uma discussão anterior à de centralização ou descentralização desse processo.

> *A gente tem um regramento muito mais rígido... Por que eu não posso contar com um servidor de outra agência regulatória? Ano passado, a gente colocou um servidor novo por mês, de outros órgãos. Por que os servidores das agências não podem seguir esse modelo e circular entre as agências, seguindo regramento específico?*
>
> Entrevistado 1 - ANP

Os pontos focais do órgão central também ressaltaram que uma **maior interoperabilidade dos dados e sistemas pode contribuir para uma atuação mais estratégica do órgão central**. Isto é, facilitar o acesso do órgão central a dados que podem estar descentralizados. Por exemplo, os dados relacionados à pactuação de entregas dos órgãos setoriais vinculados ao Programa de Gestão de Desempenho podem contribuir para uma gestão mais eficiente das carreiras transversais, assim como os dados de dimensionamento da força de trabalho podem contribuir para a construção de políticas mais estratégicas de movimentação.

> *Ao invés de pactuar a cada dois anos os resultados dos integrantes das carreiras transversais com os órgãos setoriais que recebem esses servidores, seria bom ter um acompanhamento em tempo real das entregas das pessoas dessas carreiras via dados do PGD, comparando com o planejado do órgão.*
>
> Entrevistado 1 - Órgão central

> *E pelo fato de a execução do dimensionamento da força de trabalho ser descentralizada, com apoio do órgão central, algumas vezes esse dimensionamento não é completado integralmente, seja por falta de pessoal no órgão setorial ou outras razões... Por ser uma informação muito estratégica, que subsidia não só as movimentações, mas também o próprio provimento para o concurso público, né, a gente poderia encarar isso como uma coisa mais estratégica e também realizar essa execução do dimensionamento. Enfim, acho que seria bom para nós ter essa informação, mas também seria bom para os órgãos.*
>
> Entrevistado 1 - Órgão central

Ainda em relação a necessidades de melhoria nas estratégias de movimentação de servidores efetivos, dois órgãos setoriais destacaram **desafios relacionados à atração de servidores para a ocupação de cargos e à ausência de uma normatização que crie regras para a distribuição de Gratificação Temporária das Unidades dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal (GSISTEs)**, com o objetivo de garantir maior equidade e racionalidade na estrutura de gestão de pessoas dos órgãos.

> *Hoje eu tenho três GSISTEs, pedi mais três e não consegui. Enquanto um ministério no mesmo prédio que eu trabalho tem quarenta. É justo? Recompõe pra quem tá faltando, seja justo, nem que tire de quem tem mais para quem tem menos. Eles têm 6 mil servidores, eu tenho 4 mil. A nossa diferença [do total de servidores] não é tão grande para justificar essa discrepância. Eles são uma diretoria, com sessenta, setenta servidores, e eu sou uma coordenação geral com cinco pessoas. Isso é muito cruel. Um coordenador-geral pode ter um quadro de pessoal de trezentos servidores ou um de 3 mil servidores para tomar conta e ele vai receber a mesma coisa. Não existe uma faixa para dizer até quinhentos servidores é um valor, a partir de quinhentos é outro... [teria que] ter uma tabela.*
>
> Entrevistado 1 - MPS

Os órgãos estão cada vez mais criando funções altas em detrimento de funções baixas. É muito melhor criar um DAS-4 e um DAS-3, porque você consegue trazer as pessoas mais fácil. Se você cria DAS-1 e 2, quem vai querer se movimentar? Você tem que oferecer GSISTE mais o DAS-1 para o cara se movimentar. E essas GSISTE são limitadas. Agora, se você tem o DAS-4, você consegue trazer mais fácil. E aí o que você faz… sobrecarrega o chefe.

Entrevistado 1 - MPOR

No que se refere a **políticas de progressão e promoção**, dois órgãos setoriais destacaram a necessidade de trazer **maior racionalidade na operacionalização do processo**, especialmente nos órgãos que não possuem carreiras próprias, considerando que os procedimentos já são amplamente padronizados via Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE).

Podemos citar a progressão funcional, que segue procedimentos bastante padronizados no SIAPE. Isso faz ainda mais sentido considerando que a maioria dos órgãos, como o MDS, não possui carreira própria. Então, essa racionalização administrativa — de concentrar esses processos — faz muito sentido.

Entrevistado 1 - MDS

A área de carreiras demanda muito, porque é toda hora uma avaliação de desempenho pra fazer, uma progressão funcional para fazer. Ano passado aconteceu algo com a gente que, pra mim, é o cúmulo do absurdo e isso engessou muito o nosso trabalho: nós tivemos que fazer a avaliação da progressão funcional de novecentos servidores na unha, dentro do SEI. Em 2024/2025, você fazer uma avaliação de progressão funcional sem ter um dado que depois gere um resultado num painel, para mim, não serve pra nada. Foi pró-forma. A gente só cumpriu um requisito para não deixar o pessoal sem salário. Efetividade nenhuma e é um trabalho absurdo. Nossos servidores não sabem assinar pelo gov.br… o chefe não dava conta de assinar, os servidores não querem dar ciência. Isso tudo em paralelo… a gente teve que fazer uma planilha de Excel super básica, arcaica. Em paralelo, a gente estava fazendo PDP, PGD. Os prazos são muito próximos, concorrentes. No nosso universo de só cinco pessoas para cuidar de 4 mil servidores, esses prazos concorrentes ficam inviáveis.

Entrevistado 1 - MPS

Por fim, embora não fizesse parte do escopo deste trabalho, um outro ponto específico sobre carreiras mencionado por um dos entrevistados foi a **ausência de adaptabilidade da regra geral sobre jornada de trabalho para comportar as particularidades de certas carreiras**.

A questão da jornada de trabalho nos causa um pouco mais de problema. O normativo define 8 horas, com no máximo 2 horas extras. Porém, há particularidades dos órgãos… temos problemas graves na carreira de especialista, sobretudo nos órgãos que fazem fiscalização, que elas estão amarradas em uma lógica de trabalho mais de carreiras de escritório. Em alguns casos, de servidores em atividade de campo, eles precisam passar a noite toda numa barreira, vigiando para ver se não vai passar um caminhão de madeira. É uma questão de definição de jornada. Como na lei da nossa carreira não está previsto isso, a gente acaba tendo que se enquadrar na norma do MGI e não existe exceção.

Entrevistado 1 - MMA

Percepções em
Seleção e ingresso

No âmbito da subdimensão de planejamento da força de trabalho, entrevistados do órgão central destacaram a importância de **incentivar os órgãos setoriais a realizarem o dimensionamento da força de trabalho de forma periódica e abrangente (cobrindo todas as unidades dentro do órgão)**. Além disso, ressaltaram a necessidade de um acompanhamento rigoroso por parte do órgão central para garantir a aplicação da metodologia.

Tem que ter algum incentivo para a execução do dimensionamento da força de trabalho pelos órgãos. Qual que é a cenourinha para o PGD? Ah, o servidor não vai bater ponto… tem mais flexibilidade. E pro DFT não pode ser diferente. Não posso chegar lá [no órgão] e falar "faz o DFT aí", se não tem obrigatoriedade nenhuma. Muito do incentivo acaba tendo que ser a obrigatoriedade do concurso, a movimentação de pessoal, a criação de cargos e também amarrar isso no PGD. Então, só fazer PGD com quem tiver DFT. Tendo incentivos a gente consegue um engajamento maior na ponta. Se não tiver obrigatoriedade de

> *fazer de novo, tem uma chance grande de esses órgãos não fazerem o trabalho sozinhos de novo, então é um trabalho que tem chance de se perder.*
>
> Entrevistado 1 - Órgão central

> *Se você aguardar os órgãos fazerem o processo [de DFT] de forma totalmente autônoma, talvez a gente fosse demorar uns dez anos para ter o DFT num patamar que a gente acha que vai conseguir ter em 2026… têm componentes da metodologia que tem a ver com a maturidade de planejamento e de estruturação de processos e muitos órgãos não têm isso. Muitos órgãos que a gente observou que não conseguiam ter segurança de, depois de fazer duas unidades piloto com a gente, não conseguiam fazer isso [replicar para outras unidades] com assertividade e confiança. Para ser mais efetivo, na minha opinião, a gente tem que centralizar a atividade de implantação da metodologia na primeira vez, que foi o que a gente se propôs, para depois, a partir do segundo ou terceiro ciclo, eles consiguirem fazer de forma autônoma.*
>
> Entrevistado 2 - Órgão central

Em relação ao planejamento e à execução de concursos públicos, **quase a totalidade dos órgãos setoriais consultados elogiaram a iniciativa de centralização de concursos** por meio do CPNU. No entanto, foram apontadas necessidades de aprimoramento. **Do ponto de vista do órgão central, as sugestões vão na direção de haver maior qualificação da demanda — o que dialoga diretamente com o dimensionamento da força de trabalho — e a centralização de um núcleo de inteligência sobre concursos públicos.**

> *A qualificação da demanda acaba, lá na frente, respingando no concurso. Alguns órgãos conseguem qualificar melhor esse número, outros não conseguem… O que temos, via de regra, é um pedido de concurso baseado em uma série histórica e não olhando para frente.*
>
> Entrevistado 1 - Órgão central

> *Podemos substituir todas as informações burocráticas que atualmente são pedidas em concursos (quantidade de servidores em exercício, quantidade de pessoas que saíram, quantidade de servidores em abono permanência, etc) pelas informações que o sistema de dimensionamento já dá, com alguma ou outra informação complementar.*
>
> Entrevistado 2 - Órgão central

> *A parte de inteligência de concursos deveria ser centralizada, ainda que o certame seja executado de forma descentralizada. A gente atualmente cria normas gerais, mas a gente percebe que não há um processo central de definir qual servidor eu quero para a administração pública. A gente tem as competências dos órgãos setoriais e, dentro dos órgãos setoriais, muitas questões que são delegadas para a banca. Quando a gente fala dessa questão de inteligência, é isso… o Estado ser gestor desse conjunto de informações que possa, inclusive, retroalimentar o sistema. Então, se eu tenho esse conhecimento, eu consigo avaliar esse processo, que são informações que hoje ficam com as bancas. Nem o próprio órgão recebe dados de inscritos, só dos aprovados. Quando eu falo de inteligência, é todo o fluxo. A centralização traz essa coordenação e um posicionamento do órgão central junto aos públicos (concurseiros etc.). Acho bem inconcebível que a gente não tenha um núcleo para pensar modelos de seleção e a parte que a gente delega para a iniciativa privada deve ser mais de logística. Como a gente só tem três ou quatro instituições [no país] que conseguem fazer certames de envergadura, elas acabam ficando numa situação confortável e pouco flexível.*
>
> Entrevistado 3 - Órgão central

Essa percepção compartilhada pelos entrevistados corrobora as nossas recomendações. Para mais detalhes, consulte a subseção "**Recomendações**" (pág. 20) ou os **atributos referentes à subdimensão de planejamento e execução de concursos públicos** (pág. 86).

Por outro lado, os **órgãos setoriais apontaram críticas sobre a falta de comunicação transparente do órgão central**, sobretudo em relação à não autorização de vagas e a **falta de participação dos órgãos setoriais na aprovação das vagas e na própria construção do CPNU**, mesmo pelos órgãos que não participaram da primeira edição do concurso.

Um ponto negativo é que eles não preparam os RHs para as demandas do CNU (pedidos de declaração para pontuação).

Entrevistado 1 - MPS

Nós não conseguimos concurso público desde 2015, embora nós tenhamos processos super reconhecidos pelo ministério, que a gente sirva como benchmark por eles mesmos, a gente aparece no vitrine do ImpactGov com processos a serem multiplicados, a gente tem condições de criar metodologias, nós fomos o primeiro órgão que conectou o dimensionamento ao PGD, a gente mede mensalmente felicidade e bem-estar no trabalho... Então, seria muito interessante que as políticas continuassem na mão de um órgão central, mas que fosse observado [os órgãos setoriais] sob seu próprio nível de maturidade de entrega... Até hoje eu não sei o real motivo que nos tirou do primeiro concurso nacional unificado. Por que a ANP não esteve dentro? Qual foi o critério, né? Ah, não tem recurso, mas tá bom, tem recurso pra quantas vagas? Eu tenho, sei lá, 132, talvez tenha pra sessenta, tenha pra cinquenta? Então essa conversa de política, qual política deve ser feita por quem, ela precisa ser antecedida por esse nível de maturidade, porque se eu não tiver nível de maturidade, porque que me interessa tocar uma política sozinho, sem o órgão central?

Entrevistado 1 - ANP

Na parte de concurso público e de contratação temporária, acho que a gente poderia melhorar se tivéssemos um pouco mais de transparência com relação aos cargos vagos e possibilidade maior de os órgãos participarem da transformação desses cargos. Eu não posso simplesmente transformar um cargo vago de tradutor em administrador, porque esse é um outro processo.

Entrevistado 1 - MDS

Talvez fazer duas vezes ao ano. Evitar autorizar todas as vagas ao mesmo tempo. Delimitar melhor os blocos, que ficaram muito extensos. Também incluir pessoas experientes dos órgãos setoriais e não só a AGU, CGU etc.

Entrevistado 1 - ANTT

Embora não seja escopo deste trabalho abordar outros tipos de processos seletivos — como a contratação de temporários ou a seleção para cargos de liderança —, alguns órgãos setoriais trouxeram sugestões pontuais, destacando **a ausência de ferramentas oferecidas pelo órgão central para a realização desses processos ou a incompletude das que já existem.**

A ferramenta ainda é muito crua... ainda não tem muita facilidade pra gente buscar os currículos que nos interessam. Por exemplo, se eu abro um processo seletivo para um cargo de chefe de divisão de algum lugar e aí eu tenho já o perfil que me interessa, mas na hora que eu vou marcar as opções fica muito mais limitado. A outra coisa é que tem muitas pessoas que não cumprem os requisitos básicos da vaga e conseguem se inscrever mesmo assim (ex.: empregado público se inscrevendo em vaga restrita para servidor efetivo). Outra questão é a de localidade. Eu não consigo selecionar municípios para colocar Brasília e arredores. Ou eu coloco Brasília ou não coloco nada e aí se eu não coloco nada o cara de Manaus vai se inscrever. A planilha dos inscritos que a gente baixa também não contém todas as informações que eu preciso para fazer a seleção. Por exemplo, tenho que ficar olhando um a um, carreira por carreira, o órgão de lotação do inscrito, pois em alguns casos há impedimento de movimentação.

Entrevistado 1 - MDS

Todo o processo de gestão de seleção de temporários é realizado em excel. Não justifica o órgão central não ter desenvolvido uma solução para essa finalidade.

Entrevistado 1 - MGI Setorial

Eu sinto muita falta de oficina, por exemplo, para fazer processo seletivo. As pessoas fazem no achismo. A gente sente falta de vir mais mastigado pra gente ou então ser centralizado.

Entrevistado 1 - MPS

No que diz respeito ao processo de integração dos novos servidores em suas respectivas unidades de lotação, um dos órgãos setoriais destacou a **ausência de incentivos e de um treinamento estruturado voltado à capacitação das**

áreas de gestão de pessoas para realizar uma alocação eficiente desses servidores, bem como para preparar as lideranças para um acolhimento adequado.

> *Nesse espaço entre concurso e o estágio probatório, o órgão e o indivíduo estão sozinhos. Esse órgão central não pode ser só normatizador. Ele precisa ser apoiador, incentivador e treinador... tem um abandono de competência, vamos chamar assim, desse gap, entre a entrada e a avaliação do estágio probatório. É claro que não vai dar para fazer isso com todas as lideranças, mas chama a Gestão de pessoas e fala, "olha, o normativo é esse, a gente espera esse comportamento da liderança, tão aqui as ferramentas, tão aqui exemplos e estou aqui para ajudar no que for possível". É importante que as áreas de gestão de pessoas estejam preparadas para lidar com fit cultural, fit comportamental, para que a gente entregue para as áreas técnicas uma visão de quem é essa pessoa [um novo servidor]. O que vai sair disso? O resultado. O servidor mais bem acolhido, logo, se sentindo mais seguro... para que ele produza resultado o mais rápido possível.*
>
> Entrevistado 1 - ANP

Essa percepção compartilhada pelos entrevistados corrobora as nossas recomendações. Para mais detalhes, consulte a subseção "**Recomendações**" (pág. 20) ou os **atributos referentes à subdimensão de embarque e formação dos selecionados** (pág. 97).

Por fim, no que se refere ao **estágio probatório**, entrevistados do órgão central ressaltaram a importância de uma diretriz central, como o recém-lançado Decreto nº 12.374/2025, para garantir padronização, transparência e segurança jurídica, mantendo algum grau de flexibilidade para os órgãos. Por exemplo, o decreto descentraliza questões de governança como o funcionamento da comissão de avaliação de desempenho. A maioria dos órgãos setoriais, por outro lado, não soube opinar sobre o novo decreto, recém-publicado à época das entrevistas. Ainda assim, surgiram alguns comentários pontuais, principalmente quanto à **insuficiente comunicação com os órgãos setoriais, que poderiam ter tido uma participação mais ativa na construção da política.**

> *Algumas coisas ainda estão obscuras em relação ao novo decreto do estágio probatório, principalmente em relação ao que seria considerado efetivo exercício. Inclusive, a gente ficou com dúvidas em relação a afastamentos... fazer um plantão de dúvidas pode ser importante.*
>
> Entrevistado 1 - MMA

> *Avaliação de pares, da forma que é, só aumenta o corporativismo. Essa é uma dificuldade histórica do ministério... a dificuldade de ouvir os órgãos setoriais. "Ah vou fazer uma política... quem quer participar aqui comigo?" Seu papel é ler antes, debater antes. Imagina o esforço que o ministério teve para fazer esse novo decreto do estágio probatório [especificamente a questão de inclusão da avaliação de pares] e a gente está aqui, dizendo que isso não tem necessidade alguma, só esforço. Não tem benefício nenhum.*
>
> Entrevistado 1 - ANP

Percepções em
Gestão de desempenho

Na dimensão da gestão de desempenho, os entrevistados defendem **maior centralização normativa que supere a fragmentação e a sobreposição entre diferentes instrumentos avaliativos**, como os aplicados para pagamento de gratificações, progressão e promoção funcional e do PGD. Há um **consenso entre os entrevistados quanto à necessidade de o órgão central liderar a unificação dos instrumentos avaliativos**, com diretrizes comuns, critérios claros e integração entre subsistemas, especialmente entre PGD e avaliação de desempenho individual.

Apesar da concordância sobre o que pode ser centralizado, os entrevistados reconhecem os **desafios para a criação de uma norma federal única** referente à política de desempenho. A diversidade institucional e a resistência de carreiras estruturadas são barreiras mencionadas tanto por representantes do órgão central quanto pelos setoriais.

> *Será que uma norma centralizada é suficiente para lidar com toda essa diversidade de contextos existentes na administração pública?*
>
> Entrevistado 1 - Órgão central

> *Para mim, mais importante do que debater centralização ou descentralização é pensar em um novo modelo, mais justo. Um modelo em que o servidor, ao ser avaliado, tenha acesso a capacitações, oportunidades de se desenvolver, e não fique à mercê da percepção de um único chefe. [...] As carreiras mais estruturadas estão confortáveis com o modelo atual e não têm interesse em mudanças. [...] No fim, é uma questão política e o governo fica sozinho nessa tentativa de reformar o modelo.*
>
> Entrevistado 1 - MPOR

> *É a unificação, vai ser... Eu acho que é essencial, né? Pra evitar retrabalho, pra que a gente possa, de fato, estimular a implantação de uma cultura e a gente ter essa avaliação sendo efetiva, né?*
>
> Entrevistado 1 - MPS

Essa percepção compartilhada pelos entrevistados corrobora as nossas recomendações. Para mais detalhes, consulte a subseção "**Recomendações**" (pág. 21) ou o **atributo referente à sobreposição das avaliações de desempenho** (pág. 115).

Apesar da defesa de maior unificação normativa, os entrevistados também ponderam que a aplicação da **avaliação deve permanecer descentralizada**. Avaliar exige proximidade com o trabalho, conhecimento do contexto e da equipe. A centralização excessiva nesse ponto é vista como contraproducente. Dessa forma, os entrevistados consideram adequado manter a aplicação descentralizada, mas com diretrizes, critérios e sistemas centralizados e integrados, possibilitando maior equidade, rastreabilidade e segurança jurídica.

> *Uma avaliação completamente centralizada é inviável. Como alguém que não conhece o servidor poderá avaliá-lo? É uma distorção. O problema maior, no entanto, não está na forma, se centralizado ou descentralizado , mas no modelo em si. Hoje, temos um sistema no qual quase todos recebem as maiores notas. Isso não reflete a efetividade real. A discussão deveria ir além da burocracia e focar no impacto e na justiça da avaliação. [...] O risco de subjetividade é enorme. E se esse gestor não gosta do servidor? Se o servidor está mal alocado, fazendo uma atividade[de] que não gosta ou para a qual não tem vocação?*
>
> Entrevistado 1 - MPOR

> *Sobre a centralização e descentralização, consideramos que a adesão aos normativos nacionais deve ser respeitada, mas que os órgãos setoriais precisam ter autonomia para adaptar regras à sua realidade. Nesse sentido, o equilíbrio entre diretrizes centralizadas e flexibilidade local é satisfatório.*
>
> Entrevistado 1 - MPS

> *Consideramos que a adesão aos normativos nacionais deve ser respeitada, mas que os órgãos setoriais precisam ter autonomia para adaptar regras à sua realidade. Nesse sentido, o equilíbrio entre diretrizes centralizadas e flexibilidade local é satisfatório.*
>
> Entrevistado 2 - MPS

Outro ponto crítico identificado diz respeito ao **uso dos dados da avaliação de desempenho e a sua publicidade**. Não há uma base de dados histórica e estruturada sobre a avaliação de desempenho, além disso, a descentralização dos registros, as mudanças constantes de sistemas e a inexistência de critérios unificados de arquivamento dificultam o resgate de informações básicas, inclusive para a prestação de contas a órgãos de controle ou o atendimento a outros pedidos formais. Os entrevistados apontam que essa situação também impacta diretamente os próprios servidores, que necessitam de registros de avaliação para fins de certidões, concursos ou comprovação funcional. Diante disso, **defendem que o órgão central possua um sistema que atue como repositório oficial das avaliações**.

Se você me perguntar, por exemplo, como foi o histórico dos últimos 10 anos da avaliação de desempenho dos servidores da Previdência Social, eu não sei responder, e nem sei por onde começar. [...] Não temos uma base de conhecimento estruturada.

Entrevistado 1 - MPS

O órgão central precisa funcionar como uma espécie de biblioteca. Quando precisarmos de um dado, deveríamos poder solicitar diretamente ou consultar em um sistema único. [...] Mas hoje isso não acontece.

Entrevistado 2 - MPS

Com relação ao **sistema informatizado da política de desempenho**, os entrevistados reconhecem que, mesmo diante das limitações normativas, o órgão central tem promovido avanços operacionais, como o desenvolvimento do AvaliaGov, considerado um passo relevante frente às dificuldades enfrentadas com os sistemas anteriores, embora ainda exista dúvida quanto à efetividade da nova ferramenta. **Para os representantes dos órgãos setoriais, a estabilidade dos sistemas é um ponto essencial**. Segundo relataram, a mudança frequente de plataformas a cada ciclo acaba gerando sobrecarga nas equipes, dificultando a consolidação de rotinas e o aprimoramento contínuo da gestão.

A avaliação está em processo de migração para ser realizada dentro do SouGov. [...] O AvaliaMGI era muito precário, não tinha condições adequadas de uso. Mas quem sabe, agora no SouGov, a ferramenta tenha um desempenho melhor.

Entrevistado 1 - MPS

A gente tinha um sistema desenvolvido internamente pela nossa equipe e pela área de tecnologia da informação, porque não utilizávamos o sistema disponibilizado pelo próprio órgão central porque cuidamos de carreiras que não estão vinculadas ao Decreto nº 7.133, e o sistema do órgão central só atendia a essas carreiras. Então, tivemos que criar um sistema do zero, mesmo estando no mesmo ministério. [...] É curioso: havia um sistema central, mas a gente não usava, por limitação da própria regra de abrangência. Esse problema só foi resolvido agora, recentemente, mas é um sistema que estava nessa situação há muitos anos.

Entrevistado 2 - MGI Setorial

Todo ano é um sistema novo, todo ano um procedimento diferente. [...] A gente está sempre vivendo a curva de aprendizado, mas não chega a colher os frutos. [...] Se ano que vem for o mesmo sistema, ótimo! Aí é só avisar: começou o ciclo, tá aqui o cronograma, repete o do ano passado.

Entrevistado 2 - MPS

Outro ponto mencionado pelo entrevistado refere-se **à prática de dar e receber feedback e à necessidade de capacitação nessa temática**. Embora existam iniciativas pontuais, como os cursos da Enap, a percepção do entrevistado é de que a disseminação dessa competência ainda depende, em grande medida, de iniciativas isoladas dos órgãos setoriais. Nesse contexto, **entende-se que a coordenação centralizada de programas formativos voltados à prática do feedback e à avaliação pode contribuir para qualificar a aplicação da avaliação de desempenho e fortalecer a cultura de aperfeiçoamento**.

A pergunta era sobre se o órgão central oferta treinamento sobre como dar e receber feedback. Só a Enap tem alguns cursos muito bons, que, na minha visão, os chefes deveriam ser obrigados a fazer, ou pelo menos fortemente recomendados. Acho que o órgão central precisava ter uma equipe, um programa voltado para os gestores. Tenho recebido muito coordenador-geral aqui, na minha sala, gente que precisa de amparo sobre como agir em situações de crise.

Entrevistado 1 - MPS

Essa percepção compartilhada pelos entrevistados corrobora as nossas recomendações. Para mais detalhes, consulte a subseção "**Recomendações**" (pág. 21) ou o **atributo referente ao treinamento para lideranças** (pág. 117).

Por fim, outro ponto destacado refere-se à **matriz de incentivos, sobretudo àqueles que vão além da remuneração (não pecuniários)**. O entrevistado destacou como prioritária a **normatização pelo órgão central da definição de critérios para incentivos vinculados ao desempenho**. Há expectativa de que o órgão central forneça mecanismos viáveis, inclusive do ponto de vista orçamentário. Isso se mostra latente diante da fala dos entrevistados sobre **a ausência de incentivos por desempenho estar relacionada, principalmente, à falta de segurança jurídica e à inexistência de previsão orçamentária** para viabilizar iniciativas como vale-livro, participação em congressos, entre outras formas de reconhecimento.

> *A parte de incentivo vinculado ao desempenho precisa ser normatizada. A gente não tem ferramentas, nem orçamento, nem alcance normativo para isso. [...] Acredito que isso seria muito bem-vindo, não só para o MDS, mas para todos os órgãos.*
>
> Entrevistado 1 - MPS

Percepções em Gestão de desenvolvimento

No que se refere à gestão do desenvolvimento, a análise das entrevistas evidenciou uma expectativa recorrente de **maior protagonismo do órgão central na condução estratégica da política de desenvolvimento**. Há consenso de que algumas diretrizes devem ser centralizadas, especialmente nos temas de liderança, desenvolvimento na carreira, conteúdos transversais ao servidor público e gestão do conhecimento, enquanto a execução pode ser compartilhada, adaptada ou descentralizada conforme a realidade dos órgãos.

A **formação de lideranças foi apontada como uma lacuna crítica** na política atual. Os entrevistados reforçam que o tema demanda diretrizes claras, mecanismos de apoio contínuo e obrigatoriedade mínima de capacitação para ocupantes de cargos de chefia. A ausência de um marco normativo sobre liderança enfraquece a capacidade das áreas de gestão de pessoas de se posicionarem como referência técnica nos órgãos. Nesse sentido, **a centralização é vista como condição para garantir legitimidade institucional, previsibilidade e segurança na condução dos processos**.

> *[Para] essa parte da formação de lideranças, a gente precisaria ter um apoio maior do órgão central. Acho que hoje isso fica muito a cargo do setorial. E, quando falo em apoio, é justamente no sentido de ter uma norma que obrigue os líderes a se capacitarem em determinados temas. Quando isso fica só na mão do órgão setorial, ficamos muito à mercê das decisões da gestão local, se é conveniente ou não naquele momento, por exemplo, cobrar que o secretário executivo faça determinada capacitação. [...] Além disso, entendo que deveria haver uma capacitação obrigatória mínima para a permanência no cargo. Os critérios atuais para a ocupação de cargos de liderança, previstos no decreto, são muito abertos. Acho que esses critérios precisariam ser mais bem definidos.*
>
> Entrevistado 1 - MMA

> *Se a gente tivesse ali, trabalhando isso com uma cultura, de dar refresh nesse troço [conteúdo para lideranças] de tempo em tempo, com uma chancela, com um apoio institucional do órgão central, tipo: prepare a sua liderança, gaste energia com isso, invista nisso, gaste tempo com isso, porque isso é importante pra mim como órgão central. Porque eu vou diminuir assédio, vou diminuir movimentação, vou diminuir dinheiro público gasto de forma equivocada.*
>
> Entrevistado 1 - ANP

Essa percepção compartilhada pelos entrevistados corrobora as nossas recomendações. Para mais detalhes, consulte a subseção "**Recomendações**" (pág. 26) ou o **atributo referente ao treinamento para lideranças** (pág. 117).

A ausência de um marco normativo sobre liderança e demais temas de gestão de pessoas foi apontada como um obstáculo à consolidação da área como referência técnica dentro dos órgãos. Diferentemente das áreas finalísticas, que possuem especialistas amplamente reconhecidos dentro das organizações, os temas de desenvolvimento humano, como liderança, motivação e engajamento, ainda carecem de legitimidade institucional. **Para os entrevistados, cabe ao órgão central estabelecer diretrizes claras que fortaleçam o papel estratégico da gestão de pessoas**. Espera-se uma atuação mais ativa na valorização institucional da área, especialmente por meio da indução à formação de lideranças e da construção de uma cultura voltada para o desenvolvimento.

O reconhecimento simbólico da autoridade técnica da área de gestão de pessoas é visto como essencial para que suas iniciativas sejam legitimadas nos órgãos setoriais.

> *Se eu chegar e falar: "Fulana, vamos criar uma página, uma base de conhecimento sobre liderança..." pra quem você entregaria essa página? Gestão de pessoas. Mas quem vai dizer que a gestão de pessoas é essa área capaz de escrever algo como uma base de conhecimento a ser seguida? Se não tiver uma chancela, um carimbo dizendo que gestão de pessoas é estratégica, que liderança é estratégica, que a gestão de pessoas cuida disso, trazendo competências específicas... a gente não vai ser visto como referência. Como eu olho pro cara do hidrogênio ou pro cara da engenharia de reservatório, eu precisava olhar pra gestão de pessoas.*
>
> Entrevistado 1 - ANP

> *Se o órgão central conseguir empoderar a área de gestão de pessoas para trabalhar as lideranças, a gente vai ganhar muito. Porque liderança tem que entregar times melhores do que recebeu. Quem pode mudar isso? O órgão central, dizendo: Gestão de pessoas, vocês têm a obrigação de preparar líderes. Como gestores de time, de negócio, e não só de entrega. [...] A gente só precisa desse carimbo, desse empoderamento. Se você não tivesse o TCU, uma CGU, por trás da área de controle, as auditorias não seriam valorizadas. Se não tivesse a Ouvidoria com diretrizes, as ouvidorias não seriam valorizadas. Falta isso para a gestão de pessoas. [...] O órgão central tem que ser um direcionador e alguém que cobre da alta gestão dos órgãos.*
>
> Entrevistado 2 - ANP

> *O levantamento de dados acaba ficando muito mais quantitativo do que qualitativo, e com isso se perde um pouco da riqueza do processo. Seria importante haver um momento mais efetivo de escuta e construção conjunta. O órgão central poderia apoiar melhor a elaboração do PDP, tornando-o mais estratégico. Uma das formas seria se comunicar de forma mais direta com os servidores, reforçando a importância da participação deles nesse ciclo de planejamento [do desenvolvimento deles].*
>
> Entrevistado 2 - MDS

Os entrevistados também apontam problemas no **sistema voltado à gestão de desenvolvimento** disponibilizado pelo órgão central, como o encaminhamento do PDP, a gestão das licenças de capacitação e questões relacionadas ao pagamento de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC). **A rigidez, a falta de integração entre sistemas, e a falta de funcionalidades dificultam a gestão e a execução das ações de desenvolvimento, gerando retrabalho**. Embora defendam a centralização normativa e da governança dos sistemas, reforçam que a construção deve ser colaborativa, com participação efetiva dos órgãos setoriais para garantir aderência às realidades institucionais.

> *Com relação ao desenvolvimento, acho que o órgão central precisa melhorar mais o sistema. O sistema atual do PDP ainda está muito ruim, ainda está no SGP antigo. A gente não consegue extrair muita coisa qualificada de lá. Então temos que fazer controles paralelos em planilhas aqui. Realmente, tem uma questão aí que precisa ser enfrentada.*
>
> Entrevistado 1 - ANTT

> *Sobre a parte operacional, a possibilidade de gerar relatórios gerenciais de forma mais qualificada (do sistema da PNDP). Nesse ponto, o órgão central disponibilizando isso para os setoriais já é suficiente, na minha visão. Mas a parte normativa, legislativa, essa sim precisa permanecer com o órgão central, porque envolve outras implicações. Isso no que diz respeito ao tema de desenvolvimento.*
>
> Entrevistado 1 - MMA

> *O sistema tem vários pontos que podem ser aprimorados: filtro de ano não permanece salvo – sempre que o usuário retornava à tela anterior, o sistema voltava para o ano de 2024, mesmo que estivesse tratando de 2025. Isso causava confusão e retrabalho; perfis de acesso não estratificados, permitindo que chefias aprovassem PDPs de outras unidades; filtro obrigatório não visível por padrão: o sistema exige uso de filtro fechado, mas o campo não aparece aberto inicialmente, o que dificulta a identificação de como interagir com o sistema; manual pouco visual e pouco didático.*
>
> Entrevistado 1 - MPS

> *Eu aprovei o PDP deste ministério à meia-noite, uma hora da manhã, porque durante o prazo, o sistema apresentou instabilidade frequente, com muitas quedas devido ao alto volume de acessos simultâneos por parte de todos os órgãos. Essa dificuldade operacional comprometeu o preenchimento e foi um dos principais entraves enfrentados no processo.*
>
> Entrevistado 2 - MPS

Os entrevistados também destacaram **desafios operacionais decorrentes da baixa integração entre os sistemas utilizados nos processos de desenvolvimento**. Um exemplo mencionado pelos entrevistados da unidade de pessoal do MGI refere-se ao fluxo de solicitação de licença para capacitação, que exige que o servidor preencha as informações no SouGov, mas cuja tramitação oficial e produção da portaria de concessão ocorre via SEI. Esse descompasso gera retrabalho, insegurança e duplicidade de conferências por parte da área de gestão de pessoas. Segundo os entrevistados, essa situação dificulta, inclusive, a orientação ao servidor, pois há divergência entre o que é preenchido nos sistemas e o que é de fato considerado para efeito legal. Isso se traduz na necessidade de conferência manual de informações entre plataformas, com risco de inconsistência de dados.

A **limitação orçamentária** foi identificada como um entrave crítico à ampliação das ações de desenvolvimento. Os entrevistados da ANP sugerem que o modelo atual, com forte dependência de orçamento central, seja revisto. A proposta do entrevistado é que haja uma distribuição proporcional à capacidade arrecadatória dos órgãos, com proteção contra contingenciamentos, garantindo maior autonomia e previsibilidade para ações estratégicas. Nesse contexto, o servidor entrevistado cita como exemplo das consequências da ausência de orçamento a dificuldade em customizar formações em um ambiente virtual de aprendizagem que seja próprio do órgão.

> *Já tem vários anos que a gente tenta implementar um ambiente de aprendizagem virtual, uma plataforma Moodle. A plataforma é gratuita, mas você precisa pagar alguém pra customizar. E aí esbarra na dificuldade orçamentária. [...] A gente poderia produzir muitos cursos internamente. Já contratei curso básico de upstream, de gás, de regulação... mas por que contratar se eu posso fazer internamente, engajar as pessoas, ancorar numa plataforma? A gente só não consegue colocar o projeto no ar por falta de orçamento. [...] Seria uma perspectiva de deixar de ter um orçamento centralizado, ou pelo menos que ele fosse direcionado e distribuído com base na arrecadação, e que fosse um orçamento protegido.*
>
> Entrevistado 1 - ANP

Apesar do relato, cabe destacar que parte dessa limitação pode decorrer de uma baixa articulação institucional com a Escola Virtual Gov (EV.G) da Enap, que já oferece ambiente para hospedagem de cursos customizados na própria plataforma Moodle. Em alguns casos, também pode haver percepção de que a EV.G não atende plenamente às especificidades das formações desejadas. Ainda assim, o relato ilustra de forma concreta como a ausência de recursos pode comprometer a implementação de estratégias formativas próprias, que façam sentido à realidade do órgão.

Nesse sentido, **contratações centralizadas para conteúdos recorrentes e transversais**, como cursos de feedback, comunicação e liderança, são apontadas como forma de evitar redundâncias e otimizar recursos. Já **os conteúdos específicos, associados às realidades de cada órgão, devem permanecer sob responsabilidade das unidades setoriais**. Essa lógica de centralização seletiva permite ganhos de escala sem comprometer a aderência local.

> *Vou dar o exemplo da área de saúde, onde já trabalhei: todo mundo precisa contratar vacina. Não faz sentido cada um ter que contratar isso separadamente. Poderia ser uma contratação centralizada. Talvez todos nós também precisemos contratar, por exemplo, algum curso sobre feedback. Isso é uma necessidade muito transversal. Uma contratação centralizada para esse tipo de conteúdo poderia funcionar bem. Claro que, ao mesmo tempo, deveria continuar existindo a possibilidade de contratação descentralizada para necessidades específicas. Por exemplo, aqui, a gente poderia precisar de um curso sobre como dar um feedback não verbal a um colega durante uma fiscalização de transporte clandestino em que você não vai poder falar no meio de todo mundo o que está acontecendo. Então, conteúdos mais específicos poderiam ser tratados localmente, mas para temas gerais e recorrentes, como feedback, comunicação ou liderança, a centralização economizaria tempo e esforço.*
>
> Entrevistado 1 - ANTT

Iniciativa importante nesse sentido é o **ColaboraGov, que foi citado como um exemplo positivo de centralização**. Sua atuação na padronização de conteúdos e suporte técnico é valorizada, sobretudo por aliviar estruturas locais enxutas. Na visão do entrevistado do MPS, o ColaboraGov também favorece o estabelecimento de parcerias, pois cada órgão pode contribuir com aquilo que tem disponível, como espaço físico ou profissionais qualificados no tema da capacitação, por exemplo.

No entanto, **há preocupações dos entrevistados quanto à baixa responsividade às demandas dos órgãos e ao risco de sobrecarga da estrutura atual**. Nesse sentido, uma das sugestões é que o modelo seja expandido por meio de outros grupos colaborativos, sob controle ou não do órgão central ou de outras estruturas que atuem de forma centralizada, de forma a preservar a qualidade da entrega e ampliar a capilaridade do apoio.

> *Hoje, se não fosse o ColaboraGov, nós não saberíamos fazer quase nada [de desenvolvimento]. [...] Vem tudo padronizado, vem tudo organizadinho, vem tudo certinho. A gente só fala: você quer participar desse grupo aqui, sim ou não? É uma mão na roda absurda. [...] A gente é um setor muito enxuto de servidores. O fato de a gente conseguir descentralizar para eles a execução dessas atividades facilita que a gente tenha ainda um pouco de sobra para planejar ações mais macro. [...] Sem eles, a gente nem isso conseguiria. [...] Ampliar o ColaboraGov e deixá-lo mais inchado talvez prejudique a qualidade do serviço. [...] Talvez a ideia seja criar um outro conglomerado.*
>
> Entrevistado 2 - MPS

> *Se fôssemos contratar produções diretamente, talvez fosse mais difícil por causa da necessidade de licitação. A adesão a uma licitação já existente, por exemplo, costuma ser muito mais simples. Então, sim, acho que o órgão central poderia fomentar mais esse tipo de solução .*
>
> Entrevistado 1 - MPOR

Outra iniciativa do órgão central citada como **referência positiva refere-se à estrutura da carreira de Analista Técnico de Políticas Sociais (ATPS), que estabelece vínculo direto entre a realização de ações formativas e a progressão funcional**. Para o entrevistado do MPS, esse é um exemplo de valorização do desenvolvimento profissional e de indução da cultura de planejamento de carreira, com impacto tanto na motivação dos servidores quanto na responsabilização das chefias, pois exige que a chefia se organize para liberar o servidor dentro do ciclo estabelecido e prioriza o seu desenvolvimento. A fala aponta para o potencial de replicação desse mecanismo em outras carreiras, a partir da atuação normativa do órgão central.

Percepções em
Qualidade de vida no trabalho

A análise das percepções dos entrevistados sobre a centralização e descentralização das políticas de QVT destacam a **ausência de uma estrutura mínima dedicada à QVT tanto nos órgãos quanto no próprio órgão central.** Os entrevistados apontaram a necessidade de uma estrutura organizacional específica no órgão central com competência exclusiva sobre a política de QVT, capaz de oferecer suporte técnico, garantir continuidade institucional e promover a articulação entre os diversos órgãos. **A percepção predominante dos entrevistados é de que não existe hoje uma política federal de QVT claramente definida e operacionalizada**, o que resulta em baixa padronização, iniciativas pontuais e fragmentadas, e dificuldades na implementação prática das ações.

> *Não dá pra exigir que cada órgão invente a roda o tempo todo. Precisamos de uma coordenação central que produza materiais, faça oficinas e acompanhe a implementação nos órgãos. [...] O papel aceita tudo. Mas, na prática, falta apoio direto do órgão central. Hoje, QVT ainda não está entre as prioridades estruturantes do sistema de gestão de pessoas.*
>
> Entrevistado 1 - MPS

> *Hoje não existe uma política de qualidade de vida centralizada [QVT], com diretrizes claras sobre como conduzir e implementar as ações. Falta uma orientação estruturada que guie os órgãos nesse tema.*
>
> Entrevistado 1 - MDS

Essa percepção compartilhada pelos entrevistados corrobora as nossas recomendações. Para mais detalhes, consulte a subseção "**Recomendações**" (pág. 28) ou o **atributo referente à política de QVT baseada em diagnósticos** (pág. 150).

Nesse contexto, os entrevistados esperam que o órgão central atue não apenas como formulador de diretrizes gerais, mas como indutor ativo da **política de QVT**, estabelecendo fluxos, indicadores, painéis de acompanhamento e instrumentos de apoio técnico.

A ausência de orientações práticas, mesmo diante de planos já existentes, como o Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio, foi mencionada pelos órgãos como uma lacuna relevante, que compromete a efetividade das ações nos órgãos. Os entrevistados de órgãos como MDS, MMA e MPS defendem a necessidade de **regulamentar estruturas mínimas obrigatórias em todos os órgãos**, como núcleos de acolhimento, equipes de apoio psicossocial e instâncias de resolução de conflitos, com profissionais qualificados e protocolos definidos.

A **expectativa, portanto, é que o MGI assuma um papel mais estruturante e vinculante, estabelecendo parâmetros normativos claros e fortalecendo institucionalmente a política de QVT** no serviço público federal. Como destacado por um entrevistado da ANTT, quando o órgão central sinaliza prioridades de forma clara, isso confere legitimidade e respaldo técnico para as áreas de gestão de pessoas atuarem, inclusive perante a alta gestão.

A contratação de programas de qualidade de vida, como exames periódicos, vacinação e programas de saúde ocupacional, é apontada como uma tarefa de alta complexidade para os órgãos, especialmente os de menor porte. Por isso, **há a defesa por parte dos entrevistados de centralização de ações padronizadas e recorrentes, visando ganhos de escala, economicidade e eficiência na contratação**. O entrevistado do MDS mencionou iniciativas de saúde e bem-estar do servidor, como plataforma corporativa que fornece atividade física, implementadas pontualmente, que poderiam ser replicadas em outros órgãos

caso fossem coordenadas pelo órgão central, ampliando o acesso e reduzindo a desigualdade entre servidores de diferentes órgãos.

> *Por exemplo, contratamos o Gympass para os servidores do órgão. Trata-se de uma iniciativa que poderia ser centralizada pelo órgão central, considerando o interesse de outros órgãos da Esplanada, que têm procurado nossa equipe para entender como realizar esse tipo de contratação. A centralização poderia gerar ganhos de escala, padronização e maior eficiência no processo.*
>
> Entrevistado 1 - MDS

> *Pela nossa experiência, vimos que algumas práticas funcionam melhor quando centralizadas. Um exemplo é a contratação dos exames periódicos. Se cada um dos ministérios tivesse que conduzir individualmente esse processo, demandaria um esforço considerável, com necessidade de equipe especializada em contratação. Ao centralizar essa contratação, o processo foi bastante facilitado: os ministérios apenas precisaram aderir e transferir o recurso orçamentário. Isso trouxe ganhos operacionais e financeiros. Por outro lado, ações mais pontuais de qualidade de vida [QVT], como campanhas, prêmios ou eventos como corridas, conseguimos organizar de forma mais flexível e efetiva, mesmo descentralizadas.*
>
> Entrevistado 1 - MGI Setorial

> *Aquela questão das creches, talvez se fosse centralizado, né, funcionaria melhor.*
>
> Entrevistado 1 - MPOR

Outro aspecto refere-se à **digitalização dos serviços pelo SouGov para licenças de saúde**. Embora seja considerado um avanço, os entrevistados apontaram limitações no seu uso no apoio à gestão da qualidade de vida do servidor. Os entrevistados do MPS e da ANTT destacaram a **ausência de interoperabilidade com os sistemas internos dos órgãos, o que inviabiliza a extração de dados consolidados e o cruzamento de informações relevantes, como dados pessoais e de dependentes**. Um exemplo citado pela ANP ilustra os impactos dessa limitação em que, durante um contexto adverso, um servidor precisou lidar com as exigências do sistema de cadastrar informações sensíveis e que já

estavam anteriormente cadastradas no sistema de pessoal, gerando estresse e exigindo intervenção da equipe de gestão de pessoas.

Além disso, segundo o entrevistado da ANP, a centralização do **processo de perícia médica** poderia aumentar a eficiência e a equidade na prestação do serviço, dado que o órgão central dispõe de informações estratégicas, como a localização das unidades do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS), a distribuição da força de trabalho médica e a demanda pericial no conjunto da administração pública. A descentralização do processo é vista pelo entrevistado como uma sobrecarga para as unidades de gestão de pessoas, além de gerar desigualdade no acesso ao serviço pelos servidores dos diferentes órgãos.

Além disso, **não há acesso a relatórios periódicos sobre afastamentos, atestados e causas de adoecimento**. De acordo com o MPS, mesmo em demandas administrativas ou judiciais, as unidades setoriais precisam recorrer ao órgão central para obter informações básicas, devido à **falta de acesso direto às bases de dados**. Portanto, na avaliação dos entrevistados, os dados do SouGov precisam ser disponibilizados de forma pública e de fácil acesso, seja em dashboards gerenciais ou relatórios periódicos para permitir o acompanhamento contínuo de indicadores relevantes de saúde, como a identificação de padrões de adoecimento relacionados ao trabalho, permitindo o planejamento de ações direcionadas de promoção à saúde.

> *O SouGov é um banco de dados, mas ele não gera relatórios que nos ajudariam muito. Se a pessoa já cadastrou o dependente, o sistema deveria reconhecer e cruzar as informações automaticamente. [...] Hoje, como unidade autônoma, não temos acesso direto a informações gerenciais sobre saúde do servidor. Sempre que precisamos de dados, seja para um processo judicial, administrativo, denúncia de ouvidoria ou casos de afastamento por saúde, temos que solicitar ao órgão central. Não sabemos ao certo até que ponto essas informações são restritas, mas é evidente que o órgão central tem uma visão muito mais ampla do que a nossa, que não temos acesso a nada. Sentimos falta de um nível mínimo de centralização nesse aspecto, como a disponibilização de relatórios periódicos ou de um painel de consulta. Ter acesso a dados estruturados e contínuos nos permitiria identificar, por exemplo, as causas mais recorrentes de adoecimento, diferenciar entre doenças comuns e aquelas relacionadas ao trabalho, como a síndrome de burnout. Isso seria extremamente útil tanto para a atuação preventiva quanto para subsidiar decisões de gestão.*
>
> Entrevistado 1 - MPS

> *Para que eu consiga dados das CIDs vinculados aos afastamentos do órgão é uma dificuldade. Eu nem sei mais para quem eu deveria pedir isso. Quando isso deveria ser super facilitado e organizado e pensando em me fornecer aquilo que eu preciso para fazer aquilo que cabe a mim fazer.*
>
> Entrevistado 1 - ANP

Essa percepção compartilhada pelos entrevistados corrobora as nossas recomendações. Para mais detalhes, consulte a subseção "**Recomendações**" (pág. 28) ou os **atributos referentes à subdimensão de políticas de licenças** (pág. 161).

A dificuldade se estende também à gestão das práticas de QVT, como os exames periódicos, que atualmente geram um esforço desproporcional para as áreas de gestão de pessoas. Após a realização dos exames, **os órgãos recebem apenas a informação de que o servidor está "apto", sem qualquer dado complementar que permita acompanhar a evolução das condições de saúde do quadro**. Segundo o entrevistado da ANTT, isso limita o uso dos exames como instrumento de prevenção e planejamento de ações mais efetivas.

Por fim, a sugestão apresentada é a **criação de um ambiente eletrônico institucional, coordenado pelo órgão central, que consolide e publique as iniciativas de gestão de pessoas realizadas por cada órgão do SIPEC**. Essa centralização, segundo o entrevistado, favoreceria uma visão sistêmica das ações desenvolvidas, promovendo maior transparência, aprendizado institucional e disseminação de boas práticas, além de fortalecer o papel do órgão central como instância coordenadora da política.

> *Parece que essa informação acaba se perdendo. Ninguém vai acessar diretamente o site da ANTT, por exemplo, para procurar por iniciativas de gestão de pessoas. Talvez fosse o caso de existir um portal específico com essas informações, ou mesmo um ambiente centralizado no próprio órgão central, que reunisse dados sobre gestão de pessoas por órgão. Esse tipo de centralização faz mais sentido do ponto de vista de Estado, ao permitir uma visão sistêmica e mais acessível das ações desenvolvidas.*
>
> Entrevistado 1 - ANTT

4. Resultados por atributo

Atributos em
Carreiras

Subdimensão: **Estruturação e políticas de cargos e carreiras**

Atributo:

As carreiras/cargos têm atribuições bem definidas, de forma que não haja sobreposição de atribuições.

Nota:

0

Detalhamento: Cargos/carreiras bem definidos devem ter atribuições específicas diretamento associadas às atividades praticadas.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
No geral, as carreiras não contam com atribuições bem definidas, impedindo a verificação de sobreposição.	Algumas carreiras contam com atribuições definidas, mas ainda não é possível verificar sobreposição.	No geral, as carreiras contam com atribuições definidas e foi identificada alguma sobreposição.	No geral, as carreiras contam com atribuições bem definidas e NÃO foi identificada nenhuma sobreposição.

Justificativa: Não foi encontrada na legislação a definição detalhada das atribuições de 257 cargos (do total de 351, de acordo com a variável "nome do cargo" do Painel Estatístico de Pessoal). Apesar disso, é notável a sobreposição de carreiras. A título de exemplo, foram identificados 38 cargos referentes a atribuições de administrativo, vinculados a órgãos distintos:

Exemplos de planos que ilustram essa sobreposição incluem:

- 5 cargos de administrador (474001, 489001, 480002, 422002, 701001);
- 6 cargos de analista administrativo (421032, 441001, 461002, 428004, 433003, 439002);
- 13 cargos de agente administrativo (442080, 422203, 430001, 627002, 432038, 437014, 460011, 440016, 445100, 481004, 489202, 619018, 474050);
- 5 cargos de técnico administrativo (421034, 461004, 428006, 441018, 635001);
- 5 cargos de assistente técnico-administrativo ou assistente administrativo ou auxiliar em administração (442095, 489238, 701200, 481094, 701405);
- 4 cargos de analista técnico-administrativo (489080, 626004, 474022, 480042).

Outro exemplo que reforça a ausência de atribuições bem definidas e não sobrepostas é a Lei nº 10.871/2004, que dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das agências reguladoras, instituindo as seguintes atribuições comuns a todos os cargos do artigo 1º:

I - Implementação e execução de planos, programas e projetos relativos às atividades de regulação;

II - Subsídio e apoio técnico às atividades de normatização e regulação; e

III - Subsídio à formulação de planos, programas e projetos relativos às atividades inerentes às autarquias especiais denominadas agências reguladoras.

E algumas atribuições "específicas" para parte dos cargos dispostos no artigo, sem diferenciar explicitamente as diferenças de atribuições entre especialistas e técnicos, por exemplo:

I - Formulação e avaliação de planos, programas e projetos relativos às atividades de regulação;

II - Elaboração de normas para regulação do mercado;

III - Planejamento e coordenação de ações de fiscalização de alta complexidade;

IV - Gerenciamento, coordenação e orientação de equipes de pesquisa e de planejamento de cenários estratégicos;

V - Gestão de informações de mercado de caráter sigiloso; e

VI - Execução de outras atividades finalísticas inerentes ao exercício da competência das autarquias especiais denominadas agências reguladoras de que trata esta lei.

Recomendações: É necessário realizar o levantamento das atribuições legais de todos os cargos do governo federal e o mapeamento das necessidades práticas de atuação, a fim de tornar possível a identificação de sobreposição de funções. Tal pesquisa já está sendo conduzida por meio de um acordo de cooperação técnica entre o MGI e a República.org. Após a sua conclusão, recomendamos que ela seja usada como subsídio para propostas de reformas estruturais de carreiras, que racionalizem todo o sistema, não apenas para novos ingressantes. Além do mapeamento de atribuições, é fundamental que uma proposta de reforma de carreiras contemple a racionalização dos conceitos de cargo e carreira (para mais detalhes sobre isso, ver o primeiro volume do Anuário de Gestão de Pessoas).

Atributo:

Existe uma matriz de competências técnicas aplicada aos planos de cargo/carreira ou por área de atuação.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Nenhuma carreira.	Até 25% das carreiras.	Entre 25% e 75% das carreiras.	No mínimo 75% das carreiras.

Justificativa: Foram encontrados relatórios de mapeamento de competências apenas para as seguintes carreiras/cargos:

- Especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG);
- Analista de infraestrutura;
- Analista de comércio exterior;
- Carreira de analista de infraestrutura e cargo isolado de especialista em infraestrutura.

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) também possui matriz de competências para o órgão, embora não tenhamos encontrado uma discriminação por carreira.

A ANP também nos enviou uma matriz de competências para o órgão, embora não tenhamos encontrado uma discriminação por carreira. Nesse sentido, foi atribuída nota 1 por termos garantia de que algumas carreiras possuem matriz de competências.

Recomendações: Mapear as competências técnicas de todas as carreiras ou, pelo menos, para todas as carreiras transversais (as que poderiam e deveriam ser, mesmo que a legislação de origem não as classifique dessa forma) e para as carreiras setoriais mais estratégicas. O mapeamento das competências técnicas auxilia na construção mais estratégica e efetiva de concursos públicos e na gestão do desenvolvimento, além de também funcionar como subsídio para o processo de racionalização das carreiras, na medida em que se identifica similaridades. Os modelos do Reino Unido e dos Estados Unidos são boas referências para esse processo.

Atributo:

A estrutura de cargos e carreiras é pública e de fácil acesso.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe ou não é pública.	É pública, mas não está em portais do Executivo, sendo necessário consulta em site de legislações e/ou Diário Oficial.	É pública, mas está distribuída em diversos portais do Executivo (ex.: site de cada secretaria).	É pública e está centralizada em um portal único do Executivo.

Justificativa: Não foi encontrado no Portal de Gestão de Pessoas do MGI ou no Painel Estatístico de Pessoal uma página eletrônica que centralize a legislação de todas as carreiras. É possível verificar o número da lei das carreiras no documento "Tabela de remunerações", divulgado no formato PDF, sendo necessário consultar separadamente o conteúdo da lei.

Recomendações: As legislações das carreiras poderiam ser disponibilizadas de forma centralizada em uma única página do Observatório de Pessoal. Recomenda-se que as tabelas que se encontram no

Painel Estatístico de Pessoal contenham informações de número de cargos distribuídos, aprovados, vagos e ocupados, além dos salários mínimo e máximo, tenham algum link que as relacione com a legislação referente àquela carreira e também apresentem as remunerações para todos os níveis e classes daquele cargo ou carreira e não apenas o inicial e final. Também é desejado trazer a série histórica com as mudanças de remuneração ao longo dos anos e não apenas a remuneração corrente, pois é uma forma de tabular todos os relatórios das tabelas de remuneração. O modelo do governo de Minas Gerais pode ser uma referência inicial.

Atributo:

A gestão das carreiras é feita ou aprovada por órgão central do estado.

Nota:

3

Detalhamento: Por "gestão das carreiras" entendemos quaisquer mudanças na lei, padronizações, criação de matriz de competências, etc.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
É feita pelo setorial e não tem aprovação da área central em nenhuma carreira.	É feita pela setorial e aprovada pelo órgão central (ou feita pelo órgão central) para algumas carreiras.	É feita pela setorial e aprovada pelo órgão central (ou feita pelo órgão central) para parte das carreiras.	É feita pela setorial e aprovada pelo órgão central (ou feita pelo órgão central) para todas as carreiras.

Justificativa: Segundo o ponto focal entrevistado, todas as propostas de criação, extinção e reestruturação de carreiras passam pela aprovação do órgão central para avaliação orçamentária, jurídica, técnica e estratégica. A partir dessa análise e do diálogo com os órgãos, a demanda é encaminhada pelo MGI para a Casa Civil e, em seguida, ao Congresso, no caso de projeto de lei. Quando recebem a proposta, verificam o quanto ela está coerente com as atuais diretrizes de carreiras (Portaria nº 5.127/2024). Segundo o ponto focal, tais diretrizes já eram observadas antes da publicação da Portaria, que apenas deu transparência ao processo, permitindo que os órgãos setoriais preparassem seus pedidos já em conformidade com os critérios. Embora haja uma avaliação técnica da equipe, há algum grau de discricionariedade política na decisão final.

Recomendações: Poderia ser dada maior publicidade ao processo de avaliação dos pedidos, principalmente em relação à aplicação dos critérios e das diretrizes aplicadas pela Portaria nº 5.127/2024. A transparência pode contribuir para maior adequação dos pedidos às normativas do órgão central, além de permitir um acompanhamento da política de carreiras tanto pelo órgão central como por outros entes, que podem usar o governo federal como referência na construção de suas políticas.

Atributo:

A criação e a extinção em vacância de cargos/carreiras são avaliadas tecnicamente pelo órgão central, sendo justificadas por um mapeamento de ocupações e/ou planejamento da força de trabalho.

Nota:

2

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe extinção de cargos ou a extinção é feita por órgão setorial, sem avaliação e aprovação do órgão central de RH e, no geral, não considera mapeamento de ocupações e/ou planejamento da força de trabalho.	É feita por órgão setorial, sem avaliação e aprovação do órgão central de RH e, no geral, considera mapeamento de ocupações e/ou planejamento da força de trabalho.	É feita pelo órgão central de RH e, no geral, não considera o mapeamento de ocupações e/ou planejamento da força de trabalho.	É feita pelo órgão central de RH e, no geral, considera o mapeamento de ocupações e/ou planejamento da força de trabalho.

Justificativa: A análise é feita com base em documentos enviados pelos órgãos setoriais, exigidos pelo Decreto nº 9.739/2019, que são: minuta de exposição de motivos, minuta de projeto de lei ou de decreto e seus anexos, quando necessário, nota técnica da área competente e parecer jurídico. Segundo o ponto focal entrevistado, há alguns órgãos que anexam os resultados do dimensionamento da força de trabalho. Porém, ainda não é uma exigência que o pedido seja formalmente justificado por um planejamento da força de trabalho, ficando a critério de cada órgão justificar de acordo com o seu nível de maturidade institucional e informações disponíveis.

Recomendações: Incluir a obrigatoriedade de inclusão do dimensionamento da força de trabalho em todos os pedidos enviados pelos órgãos setoriais, seguindo a metodologia criada e disseminada pelo órgão central com apoio técnico da Universidade de Brasília (UnB).

Atributo:

Existe carreira transversal de gestão (EPPGGs e/ ou equivalentes) e as pessoas são distribuídas pelas secretarias/unidades.

Nota:

2

Detalhamento: Será considerado como "distribuídas" se pelo menos 50% dos servidores dessa carreira estiverem alocados fora da secretaria de planejamento.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existem.	Existem, mas são concentradas apenas nos órgãos centrais relacionados a planejamento e gestão.	Existem e são distribuídas em diversos órgãos (relacionados ou não a planejamento e gestão), mas alguns órgãos possuem carreiras com atribuições similares e remuneração distinta.	Existem, são distribuídas em diversos órgãos (relacionados ou não a planejamento e gestão) e não foi observada disparidade salarial entre carreiras semelhantes de gestão.

Justificativa: De acordo com a Lei nº 7.384/1989, a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG) tem atribuições relacionadas à "execução de atividades de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem assim de direção e assessoramento em escalões superiores da administração direta e autárquica". Ainda, o site do governo federal complementa afirmando que "[o] EPPGG atua de forma matricial, com visão abrangente e sistêmica dos complexos problemas da administração pública."

Embora os integrantes dessa carreira atuem de forma transversal em diferentes órgãos setoriais, há uma sobreposição parcial das atribuições do EPPGG com as da carreira de analista técnico de políticas sociais (ATPS). Segundo sua lei de criação (Lei nº 12.094/2009), algumas de suas atribuições podem se confundir, na prática, com as do EPPGG, como por exemplo:

V - Proceder à análise e avaliação dos dados obtidos, gerando informações que contribuam para o planejamento e o aperfeiçoamento das ações e políticas sociais; e

VII - Colaborar na definição de estratégias de execução das atividades de controle e avaliação, sob o aspecto da melhoria contínua e aperfeiçoamento das políticas sociais."

Isto é, pela definição generalista das atribuições da carreira de EPPGG, entende-se que há, na prática, uma sobreposição parcial à carreira de ATPS. Embora tenham similaridades, suas tabelas salariais são bem distintas. Enquanto um EPPGG recebe salário inicial e final de, respectivamente, R$ 20.924,80 e R$ 29.832,94, os salários para a carreira de ATPS são de R$ 4.958,42 e R$ 9.916,26, respectivamente.

Embora não seja escopo deste atributo, vale destacar uma iniciativa positiva da Secretaria de Gestão e Inovação (SEGES) chamada Índice de Qualidade Alocativa, que busca avaliar onde os integrantes

das carreiras transversais gerenciadas por eles deveriam estar e onde eles efetivamente estão, com o objetivo de fazer uma alocação mais estratégica dessas carreiras. A iniciativa, no entanto, ainda é preliminar.

Recomendações: Revisar as atribuições legais das carreiras e suas respectivas tabelas salariais, a fim de evitar grandes disparidades entre carreiras com sobreposição de atribuições. Além disso, iniciativas como a do Índice de Qualidade Alocativa, mencionado acima, são positivas e devem ser avaliadas, aprimoradas e expandidas para todas as carreiras transversais.

Atributo:

Existem carreiras transversais de tecnologia da informação e as pessoas são distribuídas pelas secretarias/unidades.

Nota:

2

Detalhamento: Será considerado como "distribuídas" se pelo menos 50% dos servidores dessa carreira estiverem alocados fora da secretaria de planejamento.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existem.	Existem, mas são concentradas apenas nos órgãos centrais relacionados a planejamento e gestão.	Existem e são distribuídas em diversos órgãos (relacionados ou não a planejamento e gestão), mas alguns órgãos possuem carreiras com atribuições similares e remuneração distinta.	Existem, são distribuídas em diversos órgãos (relacionados ou não a planejamento e gestão) e não foi observada disparidade salarial entre carreiras semelhantes de gestão.

Justificativa: Existe uma carreira de Analista em Tecnologia da Informação, que é transversal e seus integrantes estão distribuídos em diversos órgãos. No entanto, há também duas carreiras de tecnologia da informação (técnico e assistente), vinculadas ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), com remunerações distintas. O analista em tecnologia da informação, por exemplo, tem salário inicial e final de, respectivamente, R$ 11.150,80 e R$ 18.118,13, o técnico em tecnologia da informação do PCCTAE tem salários inicial e final de R$ 2.934 e R$ 9.293.

Recomendações: Revisar as atribuições legais das carreiras e suas respectivas tabelas salariais, a fim de evitar grandes disparidades entre carreiras com sobreposição de atribuições. Se a carreira de Analista já possui atuação transversal, podendo também atuar na área de educação, pode não fazer sentido manter a carreira de técnico e/ou de assistente do PCCTAE.

Subdimensão: Progressões, promoções e mobilidade

Atributo:

Avaliação de desempenho é utilizada como critério de progressão, promoção ou concessão de benefícios de carreira.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Para nenhuma ou algumas carreiras.	Para parte das carreiras, mas seu processo de avaliação tende a ser *pro forma* (baseado em critérios formais como assiduidade, entre outros).	Para parte das carreiras, e seu processo é baseado em pactuação de entregas e competências ou para quase todas as carreiras e seu processo é baseado em competências OU entregas.	Para quase todas as carreiras, e seu processo é baseado em pactuação de entregas e competências.

Justificativa: Para 295 dos 351 (84%) cargos mapeados foi encontrada na legislação do cargo/carreira a previsão de progressão e/ou promoção com base no resultado da avaliação de desempenho. Não há um processo único de avaliação de desempenho e todos tendem a ser *pro forma* (ver dimensão de gestão de desempenho para mais detalhes). O PGD poderia ser contabilizado como um processo de avaliação de desempenho baseado em entregas, mas este não é atualmente utilizado como critério de progressão e promoção.

Recomendações: Recomenda-se que as legislações do cargo/carreira adotem os resultados da avaliação de desempenho como critério para progressão e promoção, desde que seja uma política unificada de gestão de desempenho que integre competências e pactuação de entregas alinhadas ao planejamento estratégico, no formato daquilo que é sugerido na dimensão de Gestão de Desempenho (para mais detalhes, consulte a respectiva dimensão). Dessa forma, a partir de uma política de desempenho estruturada, espera-se que os problemas atuais de avaliação pró-forma sejam sanados e os resultados das avaliações de desempenho possam de fato refletir o vínculo entre desempenho, desenvolvimento e trajetória funcional.

Atributo:

O histórico de mobilidade e exonerações dos integrantes das carreiras é sistematizado e monitorado.

Nota:

3

Detalhamento: Será considerado como "sistematizado" apenas se a base de dados contemplar pelo menos 50% das carreiras, se tiver informações referentes ao período de referência e se houver detalhamento da motivação que levou à movimentação/exoneração. Será considerado como "monitorado" se houver um uso estratégico daquela informação.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não há registro de movimentações e exonerações sistematizado.	Há um registro de movimentação ou exoneração sistematizado.	Há o registro de ambos, de movimentação e exoneração.	Há o registro de ambos e o sistema é monitorado.

Justificativa: No governo federal existem três tipos de movimentação do servidor: requisição, cessão e alteração de exercício para recomposição da força de trabalho. Segundo ponto focal entrevistado, no modelo de alteração de exercício para recomposição de força de trabalho há, ainda, outras três possibilidades de movimentação: prioritário/emergencial com determinação direta do MGI, no caso das carreiras gerenciadas por eles; indicação consensual entre profissional, órgão demandante e órgão cedente, com chancela do MGI, e realocação da força de trabalho, na qual o profissional pode ser aprovado em processo seletivo para o órgão, não exigindo cargo, apenas a divulgação de vaga em edital e o cumprimento dos critérios de proporcionalidade, uma vez que a anuência do órgão cedente é dispensada. Segundo o ponto focal, desde 2019, o órgão central tem expandido a interpretação do instrumento de alteração de exercício para recomposição da força de trabalho na tentativa de ampliar e facilitar a mobilidade dos profissionais. Em 2019, havia cerca de mil servidores movimentados acumulados. Hoje, em razão da expansão do uso mais estratégico dessa modalidade, há cerca de 6 mil servidores movimentados.

O ponto focal entrevistado citou dois exemplos de uso estratégico da modalidade de movimentação para recomposição da força de trabalho. Um deles, relacionados a casos emergenciais, envolveu uma atuação direta do MGI para selecionar pessoas e movimentá-las para recompor o quadro da defesa civil (no caso da tragédia do Rio Grande do Sul) e os quadros da Fundação Nacional dos Povos Indígenas (FUNAI), da Secretaria de Saúde Indígena (SESAI) e do Ministério dos Povos Indígenas (MPI) (no caso da emergência Yanomami). Além disso, o ministério tem aprimorado o uso da ferramenta do SouGov, Currículo e Oportunidades, para acelerar o processo de movimentação, além de usar esse instrumento em casos de violência doméstica e familiar.

Não há, no entanto, um sistema próprio de movimentação central. Hoje, o MGI registra as movimentações e exonerações no SIAPE e realiza o monitoramento por meio de um painel dashboard com dados demográficos, remuneratórios e por modalidade. O SIAPE não possui registro

detalhado dos motivos, mas há um trabalho do MGI junto com a Enap para qualificar os motivos de movimentação, que passou por uma reformulação do formulário que os órgãos devem preencher. Os motivos de exoneração não são registrados.

Apesar de ainda não terem no sistema o registro detalhado dos motivos de movimentação e exoneração, foi atribuída nota 3 pela existência do painel de monitoramento e pelo avanço em uma política estratégica de mobilidade.

Recomendações: Incluir no SIAPE variáveis que identifiquem de forma mais detalhada as causas de desligamentos e movimentações. O governo do Reino Unido divulga algo semelhante no seu relatório anual de estatísticas de pessoal. O monitoramento estratégico dessas informações contribui para a construção de políticas mais estratégicas de mobilidade, integrada ao planejamento da força de trabalho.

Atributo:

O percentual mínimo de ocupação de cargos comissionados por servidores é regulamentado para toda a administração direta e monitorado considerando cada órgão.

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não é regulamentado.	É regulamentado, mas não é monitorado/seguido.	É regulamentado e monitorado, considerando toda a administração pública.	É regulamentado e monitorado, considerando cada órgão especificamente.

Justificativa: As funções comissionadas executivas (FCEs) são ocupadas exclusivamente por servidores efetivos. Já os cargos comissionados podem ou não ser ocupados por efetivos. De acordo com o artigo 13 da Lei nº 14.204/2021, no mínimo 60% dos cargos comissionados executivos (CCEs) devem ser ocupados por efetivos.

Recomendações: Sem sugestões.

Atributo:

A mobilidade horizontal (entre órgãos) é regulamentada de forma adequada para todas as carreiras cujas atribuições não são específicas de um órgão/setor).

Nota:

2

Detalhamento: Consideramos regulamentação adequada aquela que permite que o servidor mude seu órgão de exercício sem a necessidade de autorização da chefia do atual órgão.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Nenhuma carreira transversal.	Até 25% das carreiras transversais.	Entre 25% e 75% das carreiras transversais.	No mínimo 75% das carreiras transversais.

Justificativa: Formalmente, o governo federal possui apenas sete carreiras transversais (analista de comércio exterior, analista técnico de políticas sociais, analista de infraestrutura, especialista em infraestrutura sênior, especialista em políticas públicas e gestão governamental e as recém-criadas analista técnico de desenvolvimento socioeconômico e analista técnico de justiça e defesa). Contudo, a definição de carreira transversal adotada pela Portaria nº 5.127/2024 (equivalente ao entendimento adotado nesta metodologia) pode ser aplicada a outras carreiras do atual sistema, que hoje conta com 351 cargos. Por não termos as atribuições bem definidas desses cargos, não conseguimos classificá-las em transversais, além de ser inviável a análise das regras para cada carreira, devido ao seu número excessivo, já que cada carreira possui as próprias regras de movimentação. Portanto, assumimos para esse atributo uma avaliação mais geral de como funciona a mobilidade no governo federal.

Há três instrumentos de mobilidade na administração pública federal: requisição, cessão e alteração de exercício para a composição de força de trabalho. No modelo de cessão, o profissional precisa ser aprovado no processo seletivo para o cargo, a função ou a gratificação ou ser indicado para a referida posição, sem a necessidade de autorização pelo órgão cedente. No modelo de alteração de exercício para recomposição de força de trabalho, há três possibilidades de movimentação: prioritário/emergencial com determinação direta do MGI, no caso das carreiras gerenciadas por eles; indicação consensual entre profissional, órgão demandante e órgão cedente, com chancela do MGI; realocação da força de trabalho, na qual o profissional pode ser aprovado em processo seletivo para o órgão, não exigindo cargo, apenas a divulgação de vaga em edital e o cumprimento de critérios de proporcionalidade, uma vez que a anuência do órgão cedente é dispensada. Segundo ponto focal entrevistado, desde 2019, o órgão central tem expandido a interpretação do instrumento de alteração de exercício para recomposição da força de trabalho na tentativa de ampliar e facilitar a mobilidade dos profissionais. Em 2019, havia cerca de mil servidores movimentados acumulados. Hoje, em razão da expansão do uso mais estratégico dessa modalidade, há cerca de 6 mil servidores movimentados.

Nesse sentido, atribuímos nota 2, considerando que nem todas as carreiras podem ser movimentadas pelo instrumento de alteração de exercício para recomposição da força de trabalho; e como há mais carreiras que podem ser caracterizadas como transversais (para além das sete formalmente definidas e que cumprem os critérios do atributo), entendemos que esse era o nível adequado.

Recomendações: Recomenda-se, como primeiro passo, ampliar o conjunto de carreiras que são formalmente consideradas transversais, garantindo maior aderência conceitual à Portaria nº 5.127/2024. Em seguida, avaliar a possibilidade de padronização da regulamentação de mobilidade horizontal para todas as carreiras transversais. Já no âmbito de uma reforma estrutural, sugere-se a uma macrodivisão entre carreiras especializadas e transversais e uma padronização de quais são as carreiras transversais, visando a diminuição de redundâncias. O modelo adotado por Portugal pode ser um exemplo.

Atributo:

Existe processo seletivo interno para que efetivos assumam cargos em comissão e funções de confiança, com exceção de secretários.

Nota:

2

Detalhamento: Funções gratificadas ou cargos comissionados de baixo e médio escalão compreendem até o nível N3 (diretor/coordenador). Referência para nivelamento.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe regulamentação e nem implementação de processos seletivos isolados.	Não existe regulamentação, mas há implementação de processos seletivos isolados de cargos de baixo escalão.	Não existe regulamentação, mas há implementação de processos seletivos isolados de cargos de baixo e médio escalão.	Existe regulamentação e há implementação para cargos de baixo e médio escalão.

Justificativa: Embora haja alguns processos seletivos isolados para cargos de baixo e médio escalão, ainda não há uma regulamentação instituindo a obrigatoriedade de execução de processos seletivos para cargos comissionados e funções de confiança, ficando a adesão a critério de cada órgão.

No entanto, o Decreto nº 9.727/2019, substituído pelo Decreto nº 10.829/2021, busca trazer maior profissionalização para a ocupação desses cargos, a partir de diretrizes gerais e específicas para a ocupação de cargos em comissão e de funções de confiança por nível hierárquico. Por exemplo, o artigo 16 determina que:

Além do disposto no Art. 15, os ocupantes de CCE ou de FCE de níveis 5 a 8 atenderão, no mínimo, a um dos seguintes critérios específicos:

I - Possuir experiência profissional de, no mínimo, dois anos em atividades correlatas às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições e às competências do cargo ou da função;

II - Ter ocupado cargo em comissão ou função de confiança em qualquer poder, inclusive na administração pública indireta, de qualquer ente federativo por, no mínimo, dois anos;

III - Possuir título de especialista, mestre ou doutor em área correlata às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições do cargo ou da função;

IV - Ser servidor público ocupante de cargo efetivo de nível superior ou militar do círculo hierárquico de oficial ou oficial-general; ou

V - Ter concluído ações de desenvolvimento com carga horária mínima acumulada de cento e vinte horas ou obtido certificação profissional em áreas correlatas ao cargo ou à função para o qual tenha sido indicado.

Recomendações: Embora os critérios previstos no decreto contribuam, a princípio, para uma maior profissionalização e meritocracia no preenchimento dessas vagas, eles não substituem processos de pré-seleção, que combinem avaliação de competências técnicas e comportamentais (sobretudo gerenciais) do candidato e alinhamento político em relação a sua chefia imediata. Nesse sentido, recomenda-se a expansão dos processos de pré-seleção, por meio de um normativo que institua sua obrigatoriedade para, no mínimo, vagas de cargos e funções destinadas a servidores efetivos. Um outro avanço, que dialoga com experiências internacionais contemporâneas de modernização, seria instituir tal necessidade para cargos de determinado escalão ou um porcentual mínimo por órgão. A existência de processos seletivos, com critérios, etapas e resultados transparentes contribuem para uma maior democratização de oportunidades, funcionando como um incentivo positivo ao desempenho de servidores efetivos, além de trazer maior previsibilidade às suas perspectivas de crescimento profissional. As experiências dos governos chileno e português são referência para tais práticas.

Atributo:

Existe reserva de cargos em comissão e funções de confiança para pessoas negras.

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe regulamentação e não há monitoramento do perfil racial dessas posições.	Não existe regulamentação, mas há monitoramento do perfil racial dessas posições.	Existe regulamentação e definem percentuais mínimos gerais para o conjunto de cargos.	Existe regulamentação e definem percentuais mínimos para cada nível de hierarquia de posição.

Justificativa: O Decreto nº 11.443/2023 estabelece que 30% dos CCEs e FCEs dos níveis 1 a 12 e 13 a 17 devem ser ocupados por pessoas negras. Tais percentuais deveriam ser alcançados até dia 31 de dezembro de 2025.

Recomendações: Monitorar a implementação do Decreto e realizar ações para acelerar o seu cumprimento. A própria expansão dos processos de pré-seleção, junto com reserva de vagas, pode ser um caminho efetivo para garantir maior representatividade de pessoas negras nesses cargos. O Movimento Pessoas à Frente possui um documento com recomendações para equidade étnico-racial no serviço público que pode servir como referência.

Atributo:

Existe reserva de cargos em comissão e funções de confiança para mulheres.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe regulamentação e não há monitoramento do perfil de gênero dessas posições.	Não existe regulamentação, mas há monitoramento do perfil de gênero dessas posições.	Existe regulamentação e definem percentuais mínimos gerais para o conjunto de cargos.	Existe regulamentação e definem percentuais mínimos para cada nível de hierarquia de posição.

Justificativa: Não existe reserva de cargos comissionados e funções gratificadas para mulheres. Embora não haja reserva de vagas, foi mencionada na entrevista uma iniciativa de publicação de um mural com os perfis das mulheres integrantes das carreiras transversais gerenciadas pela SEGER, além de inclusão de um box nos processos de seleção permitindo a priorização de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência.

Recomendações: Instituir um normativo semelhante ao Decreto nº 11.443/2023 para mulheres. Além disso, o Movimento Pessoas à Frente também publicou um estudo com recomendações para o acesso, a ascensão e a permanência de mulheres em cargos de liderança. A manutenção e expansão das iniciativas mencionadas acima também são recomendadas.

Atributo:

Existe reserva de cargos em comissão e funções de confiança para outras minorias (PCD, LGBTQIAP+).

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe regulamentação e não há monitoramento do perfil de outras minorias dessas posições.	Não existe regulamentação, mas há monitoramento do perfil de outras minoria dessas posições.	Existe regulamentação e definem percentuais mínimos gerais para o conjunto de cargos.	Existe regulamentação e definem percentuais mínimos para cada nível de hierarquia de posição.

Justificativa: Não existe reserva de cargos comissionados e funções gratificadas para outras minorias (PCD, LGBTQIAP+). Embora não haja reserva de vagas, foi mencionada na entrevista com a SEGER uma iniciativa de inclusão de um box nos processos de seleção permitindo a priorização de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência.

Recomendações: Antes de avaliar a instituição de um normativo semelhante ao Decreto nº 11.443/2023 para outros grupos minorizados, é importante garantir que esses dados existam e sejam monitorados. A partir da produção de dados confiáveis, é possível estabelecer metas progressivas de inclusão. A manutenção e expansão da iniciativa mencionada acima também são recomendadas.

Atributo:

Existe um modelo centralizado e tecnicamente justificado da definição de tempo de chegada no topo e amplitude salarial para as carreiras.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
O modelo não existe ou não teve aplicação em nenhuma carreira.	O modelo foi aplicado em até 25% das carreiras.	O modelo foi aplicado entre 25% e 75% das carreiras.	O modelo foi aplicado em no mínimo 75% das carreiras.

Justificativa: O processo de renegociação de carreiras ocorrido durante a reinstalação da mesa de negociação salarial em 2024 teve como avanço a ampliação do tempo de chegada ao topo da carreira, saindo de 30% para 86% o percentual de carreiras com 20 níveis de progressão. A Portaria MGI nº 5.127/2024 também definiu como diretriz o "período mínimo de, preferencialmente, vinte anos para o alcance do padrão final da carreira". No entanto, ainda não há um modelo que racionalize todo o sistema de carreiras, sobretudo em relação a amplitude salarial.

Recomendações: Construir um modelo padronizado de definição de tempo de chegada ao topo e amplitude salarial das carreiras, baseado em critérios técnicos, a fim de garantir racionalidade e equidade entre as carreiras. Os principais casos de referência internacional são os Estados Unidos e Portugal. A nível nacional, o estado do Espírito Santo, por meio da Lei Complementar nº 637/2012, também é uma referência desse processo. Este modelo estrutura todos os cargos efetivos de nível superior em quatro classes, os de nível médio em três classes e todos os cargos efetivos com 15 referências. Também determina que a amplitude das carreiras será de até 100%, com percentuais pré-definidos de aumento salarial nos casos de progressão (mudança de referência) e promoção (mudança de classe). O Anuário de Gestão de Pessoas de 2024, produzido pela República.org, também traz um mapeamento mais detalhado da literatura sobre o tema.

Subdimensão: Definição do salário e reajustes

Atributo:

As tabelas salariais são organizadas com base em critérios de complexidade de funções/atribuições das carreiras para além do nível de escolaridade mínimo.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe critério de complexidade.	Existe, mas se aplica a até 25% das carreiras.	Existe, mas se aplica entre 25% e 75% das carreiras.	Existe, e se aplica a no mínimo 75% das carreiras.

Justificativa: Embora a Portaria nº 5.127/2024 tenha avançado ao determinar, no artigo 9º, que na elaboração de propostas de reestruturação de carreiras a composição remuneratória do cargo deve orientar-se pela uniformização de estruturas remuneratórias para cargos de mesma natureza e com similar complexidade de atribuições e responsabilidades, ainda não há um estudo que classifique objetivamente o nível de complexidade de todas as atuais carreiras. Por consequência, o modelo de organização dos salários não é baseado em critérios de complexidade das funções para além do nível de escolaridade requerido.

Recomendações: Construir um estudo técnico que crie um modelo padronizado de determinação de salários, com base em estudos de avaliação de complexidade das atribuições das carreiras para além do nível de escolaridade dos cargos. Para saber mais sobre esse processo, sugerimos ler o segundo capítulo do Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2024, produzido pela República.org.

Atributo:

Os reajustes salariais* concedidos no período de referência foram baseados em critérios técnicos.**

Nota:

0

Detalhamento: *Reajuste salarial significa qualquer aumento salarial, independente se é apenas recomposição inflacionária ou ganho real.

**Critérios técnicos podem incluir fatores como: estratégia para reduzir evasão de carreiras, equiparar salários com o mercado de trabalho privado, carreiras que estão há mais tempo defasadas (seja pelo tempo decorrido do último reajuste ou pela porcentagem de reajuste concedida).

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não foi concedido nenhum reajuste baseado no critério de correção de desigualdades.	Até 25% dos reajustes seguiram ao critério.	Entre 25% e 75% dos reajustes seguiram aos critérios.	No mínimo 75% dos reajustes seguiram os critérios.

Justificativa: Em 2023, foi concedido um reajuste linear de 9% a todos os servidores. Em 2023/2024, foram negociados, por meio de mesas específicas e temporárias, novos reajustes para 51 carreiras, de forma separada. Segundo guia publicado pelo governo federal, as mesas específicas "negociam demandas específicas com impacto orçamentário, trazidas pelas entidades sindicais representativas das carreiras. As negociações são conduzidas pela Secretaria de Relações de Trabalho do MGI (SRT/MGI) em diálogo com as entidades sindicais e com os respectivos órgãos e entidades. Uma das pautas específicas tratadas é a reestruturação de carreiras."

Na Medida Provisória nº 1.286/2024, que concede os reajustes, posteriormente aprovada pelo Congresso Nacional, o governo federal aponta que "os percentuais estabelecidos não são lineares e não estão relacionados a índices oficiais de correção monetária, mas foram baseados exclusivamente em um processo negocial que teve como parâmetros as diretrizes de governo, a política remuneratória e os limites fiscais e financeiros disponíveis para reestruturações e reajustes definidos no Projeto de Lei Orçamentária de 2025 (PLOA 2025). Tal processo negocial teve como premissa a valorização do diálogo respeitoso e produtivo entre a administração pública e as entidades representativas dos servidores federais, sendo que a proposta apresenta o resultado possível desse processo, considerando os condicionantes e as limitações envolvidas. Em casos pontuais, nos quais não houve instalação de mesas específicas e temporárias de negociação, foram aplicados percentuais de reajuste com o objetivo de alcançar, gradualmente, maior equidade no sistema remuneratório do poder Executivo federal."

Embora a equidade no sistema remuneratório tenha sido apontada como um parâmetro na definição dos reajustes, não foi possível identificar com clareza como esses critérios foram incorporados na decisão final dos percentuais. Essa informação não é pública e também não obtivemos resposta sobre o assunto.

Recomendações: Para aprimorar a política de reajustes salariais, é fundamental que o Estado estabeleça critérios técnicos explícitos que orientem as decisões. Isso inclui mapear a defasagem salarial entre as carreiras, registrar os percentuais e datas dos últimos reajustes e monitorar indicadores como rotatividade e atratividade das carreiras. A partir desses dados, os reajustes poderão priorizar carreiras mais defasadas ou estratégicas, dando maior previsibilidade e racionalidade ao processo.

Além disso, recomenda-se a criação de um comitê técnico interinstitucional, com participação das áreas de gestão de pessoas, planejamento e finanças, responsável por produzir análises comparativas e subsidiar decisões com base em evidências. Quando houver oportunidade de estabelecer uma política estruturada e periódica de reajustes salariais, uma referência relevante é o modelo adotado nos Estados Unidos, que segue critérios objetivos e transparentes para ajustes remuneratórios. Esse tipo de abordagem fortalece a legitimidade das decisões salariais, reduz o peso das negociações ad hoc e contribui para uma política de valorização mais justa e sustentável.

Atributo:

Existe base de dados detalhada sobre informações de remunerações mensais.

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existem.	Existem no portal de transparência para consulta individual através de informações pessoais dos servidores (matrícula, CPF, nome, órgão).	Existem no portal de transparência de forma individualizada, mas não estão detalhadas.	Existem no portal de transparência de forma individualizada e estão detalhadas.

Justificativa: Os dados existem de forma individualizada no Portal da Transparência da Controladoria-Geral da União (CGU).

Recomendações: Embora os dados estejam disponíveis de forma individualizada, ainda há um caminho de aprimoramento para maior transparência. Nesse sentido, recomenda-se as seguintes melhorias:

1. Inclusão de mais variáveis sobre características do vínculo na tabela de remuneração para que seja possível saber, com maior facilidade, informações sobre tipo e situação do vínculo, cargo e seu nível, carreira e a classe em que a pessoa se encontra, data de ingresso, órgão superior e órgão, entre outras informações que se encontram na tabela de cadastro – o mais ideal seria indicar a relação direta entre a tabela de remuneração e a tabela de cadastro, para que o cidadão possa relacionar ambas as tabelas e saber essas características, ou integrar dados de vínculo de trabalho e remuneração em uma tabela só, possibilitando o entendimento de todas as variáveis com a obtenção de apenas uma base –;

2. Que a variável de remuneração básica bruta seja desagregada em parcelas remuneratórias correspondentes a (a) o cargo efetivo, (b) a função ou o cargo comissionado e (c) demais adicionais.

Além disso, é importante que se preocupem com a qualidade do dado inserido e que a base sempre passe por uma revisão de qualidade e consistência. Hoje, não é incomum encontrar casos como remunerações que parecem outliers por erro de digitação e valores negativos ou positivos em uma variável de desconto, o que inviabiliza o tratamento direto daquela variável devido à ausência de padronização. Também chama-se atenção para o caso de observações que não seguem os mesmos critérios de preenchimento, sobretudo em relação à distribuição das rubricas. Por exemplo: dois servidores possuem a sua remuneração básica, gratificação e outros direitos eventuais e para um deles, os recebimentos são distribuídos nessas variáveis e, para o outro, a gratificação é agregada à variável de direitos eventuais. Por fim, também é importante que se tenha um campo da soma dos recebimentos brutos, líquidos e todos os descontos, ou que fique claro no dicionário como o usuário pode chegar a esses valores a partir das rubricas especificadas.

Subdimensão: Dados funcionais

Atributo:

A base de dados funcional detalhada sobre informações funcionais é pública e de fácil acesso.

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe.	Existe no formato de painel de dados ou estatísticas resumidas sobre perfil do servidor com pelo menos três dos seguintes elementos: tipo de vínculo, órgão de lotação, órgão de exercício, cargo, função.	Existe no formato individualizado no portal de transparência com com pelo menos três dos seguintes elementos: tipo de vínculo, órgão de lotação, órgão de exercício, cargo, função, ano de ingresso.	Existe no formato individualizado no portal de transparência com dados de tipo de vínculo, órgão de lotação, órgão de exercício, cargo, função, ano de ingresso.

Justificativa: Os dados existem de forma individualizada no Portal da Transparência da CGU.

Recomendações: Os dados funcionais ainda podem ser aprimorados com a melhoria da qualidade da base disponibilizada. Ainda há uma despadronização dos registros, sobretudo nas variáveis relacionadas a data (ingresso, afastamento entre outras), que apresentam algumas inconsistências de preenchimento, como a presença de datas inválidas e a confusão de campos em relação a data de ingresso no órgão e no serviço público. Além disso, há um atraso na atualização da base quando há mudança de estrutura dos órgãos. Um exemplo é a variável de órgão superior que, com mudanças de governo e da estrutura das pastas ministeriais, só teve uma atualização na base de dados quase nove meses depois da reestruturação. Também poderia constar o código do cargo/carreira que o servidor ocupa de uma forma que fosse possível relacionar com a respectiva legislação e com as tabelas remuneratórias, assim como seus níveis e classes. Recomenda-se, de forma geral, a frequente revisão da consistência e qualidade dos dados fornecidos e a garantia de que todas as observações seguem os mesmos critérios de preenchimento.

Atributo:

Existe base de dados funcional detalhada sobre perfil do servidor.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe.	Existe no formato de painel de dados ou estatísticas resumidas sobre o perfil do servidor com pelo menos dois dos seguintes elementos: gênero, raça, faixa etária e escolaridade.	Existe no formato individualizado no portal de transparência com dados de cargo e órgão e pelo menos um dos seguintes elementos: gênero, raça, faixa etária e escolaridade.	Existe no formato individualizado no portal de transparência com dados de cargo, órgão, gênero, raça, faixa etária e escolaridade

Justificativa: Os dados existem como estatísticas resumidas no Painel Estatístico de Pessoal com informações de gênero, escolaridade e faixa etária. As informações são disponibilizadas de forma agrupada, portanto, não foram consideradas como individualizadas.

Recomendações: Recomenda-se o fornecimento de base de dados anonimizada e individualizada com informações de gênero, escolaridade, raça e faixa etária em conjunto com demais informações funcionais, como situação e tipo de vínculo, carreira/cargo, cargo em comissão ou função ocupada, órgão de lotação e exercício. As informações, quando anonimizadas, não ferem os princípios da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Atributos em
Seleção e ingresso

Subdimensão: Planejamento da força de trabalho

Atributo:

Concursos públicos demandados pelos órgãos foram justificados por uma metodologia de dimensionamento da força de trabalho que leva em conta fatores de produtividade.

Nota:

1

Detalhamento: Os fatores de produtividade devem conseguir aferir produtos, entregas, atividades realizadas pelos indivíduos, além da carga horária trabalhada para fins de dimensionar a quantidade ideal de pessoas necessárias para realização do trabalho.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em nenhuma carreira para a qual houve concurso.	Em até 25% das carreiras para as quais houve concurso.	Entre 25% e 75% das carreiras para as quais houve concurso.	A partir de 75% das carreiras para as quais houve concurso.

Justificativa: De acordo com os pontos focais entrevistados, apenas os concursos para as carreiras de analista de planejamento, gestão e infraestrutura em propriedade industrial e pesquisador em propriedade industrial e tecnologista em propriedade industrial do INPI foram parcialmente justificados por dimensionamento da força de trabalho. Contabilizamos, portanto, 3 dos 149 pares de carreira-órgão-edital (2%). A listagem com todos os pares se encontra no Apêndice B do Apêndice.

Recomendações: Instituir a obrigatoriedade de que todos os pedidos de concursos sejam justificados pela metodologia de dimensionamento da força de trabalho, criada pelo ministério em parceria com a UnB e implementada de acordo com a realidade de cada órgão. Isso funcionaria como um incentivo para os órgãos setoriais aderirem à metodologia, em paralelo às ações que já estão sendo realizadas pelo ministério para viabilizar técnica e tecnologicamente a expansão do dimensionamento. Além disso, contribui para garantir que as vagas e cargos solicitados sejam comprovadamente aqueles necessários para o atingimento dos objetivos institucionais de cada órgão.

Atributo:

Existe uma metodologia padrão de dimensionamento da força de trabalho definida pelo órgão central e ela é pública e de fácil acesso.

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe ou não é pública.			Existe e é pública.

Justificativa: A metodologia de DFT pode ser acessada através de curso da Enap e/ou pelos livros publicados pelos pesquisadores que construíram a metodologia.

Recomendações: Sem sugestões.

Atributo:

Existe uma área central do governo responsável por dar suporte aos demais órgãos no dimensionamento e planejamento da força de trabalho.

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe metodologia padrão ou o órgão central não é responsável por essa área.	O órgão central se limita a elaborar e fornecer a metodologia de dimensionamento e planejamento da força de trabalho.	O órgão central desenvolve estratégias de difusão do conhecimento sobre dimensionamento e planejamento da força de trabalho.	O órgão central desenvolve estratégias de difusão do conhecimento sobre dimensionamento e planejamento da força de trabalho e presta suporte direto para áreas interessadas em realizar concursos.

Justificativa: A metodologia foi desenvolvida pela UnB junto ao Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip). Segundo entrevista com pontos focais, a metodologia foi aplicada, entre 2020 e 2023, em mais ou menos 80 órgãos. O órgão central aplicava a metodologia junto com duas ou três coordenações-gerais de cada órgão, sendo uma delas necessariamente a coordenação-geral de pessoas. Essa área replicava para as demais coordenações, com o acompanhamento do órgão central. Com isso, o órgão ficava com a metodologia disponível para ser replicada em todo o órgão. O processo de aplicação em cerca de duas coordenações demorava, em média, 8 semanas, a depender da disponibilidade da equipe do órgão setorial.

A partir de 2023, por causa do CPNU, o órgão central definiu estratégias de divulgação da metodologia, para maior adesão dos órgãos interessados em aderir ao certame centralizado. Em 2024, foi feito um trabalho de disseminação nos órgãos que aderiram ao CPNU, expandindo o total de órgãos de oitenta para cem. Em cerca de 15 órgãos do CPNU, a metodologia foi aplicada praticamente no órgão todo (ex.: no Ministério da Saúde foi aplicado em cinco das nove secretarias).

Agora o ministério está trabalhando com uma estratégia de aplicação baseada em dois componentes: alocação de mentores especializados (servidores públicos de órgãos que fizeram o DFT), que estão atuando com gratificação de curso, e contratação de consultoria. Os mentores preparam um material para cada oficina e corrigem as planilhas que as áreas setoriais preenchem, totalizando quinze reuniões semanais. Para divulgar essas ações, o órgão central envia ofícios para órgãos prioritários convidando para reuniões de apresentação e dúvidas.

Recomendações: Monitorar a eficácia da estratégia de difusão da implementação da metodologia em relação à adesão dos órgãos setoriais, expandir o uso dos resultados do DFT como subsídio para a definição de políticas de provimento para além dos concursos (contratação temporária, movimentações) e desenvolver diretrizes e estratégias para replicação periódica do DFT nos órgãos.

Atributo:

Existe uma metodologia padrão de dimensionamento da força de trabalho e ela é realizada por meio de um sistema.

Nota:

3

Detalhamento: Por "sistema" será considerado tanto planilhas como painéis online.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe um sistema geral nem um padrão de registro das informações de dimensionamento da força de trabalho pelos órgãos.	Não existe um sistema geral, mas é fornecido um padrão de planilhas e/ou arquivos para armazenamento das informações de dimensionamento da força de trabalho, que estão difusas em cada órgão.	Não existe um sistema geral, mas é fornecido um padrão de planilhas e/ou arquivos para armazenamento das informações de dimensionamento da força de trabalho, que estão também registradas no órgão central.	Existe um sistema padrão de dimensionamento da força de trabalho adotado por órgãos interessados e gerenciado pela área central.

Justificativa: A aplicação da metodologia é feita pelo sistema de dimensionamento de pessoas (Sisdip) para todos os órgãos que aderirem à implementação.

Recomendações: Sem sugestões.

Subdimensão: Planejamento e execução de concursos públicos

Atributo:

Comissões/comitês de seleção são compostos por no mínimo um integrante que exerça funções de complexidade igual ou superior ao cargo/carreira em questão, um integrante da área de gestão de pessoas e um integrante da área jurídica.

Nota:

1

Detalhamento: Será contabilizado para régua apenas comissões/comitês que atenderem ao critério de diversidade de funções.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em nenhum edital.	Em até 25% dos editais.	Entre 25% e 75% dos editais.	E partir de 75% dos editais.

Justificativa: Dos 51 órgãos que fizeram concurso desde 2020, apenas 3 aderiram a esta pesquisa (MMA, MPS e ANTT). O ponto focal do MMA reportou ter havido uma comissão, embora ele não tenha participado à época, com a coordenação geral de gestão de pessoas e representantes de cada uma das secretarias finalísticas do ministério. Embora o ponto focal não tenha comentado sobre a existência de um representante da área jurídica ou oferecido detalhes da participação dessa comissão na construção do edital, entendemos que as demandas jurídicas costumam ser atendidas, para evitar judicialização. Nesse sentido, consideramos que a comissão do MMA atendeu ao critério de diversidade de funções.

No caso do MPS, os pontos focais entrevistados não haviam participado do processo, então não foi possível obter essa informação. Na ANTT, os pontos focais afirmaram que a comissão foi composta por cinco pessoas, sendo duas da superintendência de gestão (onde os contratos administrativos são elaborados), uma pessoa da diretoria geral e os outros dois integrantes da área de gestão de pessoas. A distribuição de funções se deu da seguinte forma: o RH focou mais na elaboração do edital e nas discussões de como seria o curso de formação. O integrante que era da carreira de especialista em regulação focou no conteúdo programático e a área de gestão focou na elaboração do contrato com a banca. Entendemos, portanto, que a comissão da ANTT também atendeu ao critério de diversidade de funções.

O CPNU, por sua vez, teve na sua estrutura de governança um comitê deliberativo que contou com a participação de representantes dos órgãos setoriais das carreiras que estavam contempladas nos editais. Tais representantes foram indicados considerando exclusivamente os critérios de disponibilidade de tempo e ausência de conflito de interesse. O comitê deliberativo estava na faixa intermediária da pirâmide de governança do concurso, enquanto no topo estava a comissão de governança, responsável por estabelecer diretrizes e atuar em casos de discordâncias entre

membros do comitê deliberativo. A comissão de governança foi composta pelo MGI, Enap, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educadionais Anísio Teixeira (Inep), Secretaria de Comunicação Social (SECOM) e Advocacia-Geral da União (AGU). Na base da pirâmide, estavam os grupos técnico-operacionais. Os pontos focais das entrevistas não sabiam precisar quais eram as funções desses representantes dos órgãos setoriais. Portanto, não conseguimos precisar se a comissão de seleção do CPNU atendeu ao critério de diversidade de funções.

Contabilizamos, portanto, dois editais de 65, referente à carreira de analista ambiental do MMA e à carreira de especialista em regulação de serviços de transportes terrestres da ANTT. A lista completa com todos os editais se encontra no Apêndice C do Apêndice.

Recomendações: Instituir a normatização de diretrizes mínimas para a composição das comissões de seleção, incluindo a construção de manuais com o detalhamento do papel de cada integrante na construção do concurso e com aprendizados consolidados de experiências prévias, a fim de remediar os efeitos negativos da alta rotatividade e da perda de conhecimento resultante de longos períodos sem certames. O órgão central poderia viabilizar a produção deste material para servir de insumo tanto para as próximas edições de concursos centralizados como para os órgãos setoriais que realizarem os certames de forma independente. Tais medidas podem ser implementadas no âmbito da regulamentação da Lei nº 14.965/2024, que tratou da normatização dos concursos públicos, prevista para entrar em validade até 2028.

Atributo:

Existe um protocolo de governança da informação sobre a construção de cada um dos concursos realizados.

Nota:

1

Detalhamento: O protocolo deve ser um documento único que contenha memória sobre o processo de construção de cada concurso realizado, destacando erros e acertos (ex: erros e acertos do termo de referência de contratação da banca e editais dos concursos).

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em nenhum edital.	Em até 25% dos editais.	Entre 25% e 75% dos editais.	E partir de 75% dos editais.

Justificativa: O órgão central não monitora de forma centralizada e estratégica essas informações. Em alguns casos, podem ser solicitadas aos órgãos setoriais algumas informações específicas: segundo entrevista com o ponto focal, os normativos do órgão central exigem que os órgãos setoriais façam um pequeno relato das dificuldades com relação ao concurso, porém com foco quase exclusivo em informações relacionadas a processos de judicialização. Não há, no entanto, um modelo específico para esse relatório. O ponto focal citou o Ministério das Relações Exteriores (MRE) como exemplo de órgão que tem ajustado os editais conforme aprendizados, mas como não foi um órgão que aderiu à pesquisa, não temos detalhes sobre esse processo.

Dos 51 órgãos que fizeram concurso desde 2020, apenas três aderiram a esta pesquisa (MMA, MPS e ANTT). Não foi possível obter essa informação com os pontos focais do MMA e do MPS. No caso da ANTT, o ponto focal entrevistado afirmou que as atas das reuniões da comissão eram registradas e assinadas e que fizeram uma nota técnica com o resumo geral do concurso. Embora não tenhamos tido acesso a esses documentos para avaliar a sua abrangência, consideramos o esforço na pontuação do indicador.

Em relação ao CPNU, foi publicado um livro detalhando o processo de construção dessa política, e, segundo o ponto focal entrevistado, estão atualmente construindo relatórios internos sobre esse processo, mas ainda é uma iniciativa incipiente. Pelo fato de o livro detalhar as origens da política e não o seu efetivo processo de implementação e aprendizados, a iniciativa não foi pontuada na Régua de maturidade. Contabilizamos, portanto, apenas um dos 65 editais.

Recomendações: Construir um manual sobre como fazer concursos, com duas possibilidades de atuação do órgão central. Uma delas é instituir um normativo com diretrizes obrigatórias sobre como esse relatório deve ser produzido pelos órgãos setoriais que realizam certames de forma independente. Para isso, é preciso definir previamente as variáveis e indicadores mais importantes para o monitoramento estratégico do órgão central e obrigar que toda banca contratada forneça esses dados em modelo de planilha, com o objetivo de ser inserido no sistema próprio do órgão central. Dessa forma, o órgão central pode produzir um relatório-síntese, com as informações dos órgãos setoriais mais as análises dos certames centralizados. Outra possibilidade é o órgão central executar inteiramente a produção desse relatório e compartilhar os resultados e aprendizados com os órgãos setoriais, atualizando normativos quando necessário.

Atributo:

Os concursos públicos aplicam avaliações de competências (entrevistas, análises de currículos, prova prática, outros) e não apenas avaliações formais (objetivas e/ou discursivas e/ou títulos).

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em nenhuma carreira para a qual houve concurso.	Em até 25% das carreiras para as quais houve concurso.	Entre 25% e 75% das carreiras para as quais houve concurso.	A partir de 75% das carreiras para as quais houve concurso.

Justificativa: A carreira de advogado da união, da AGU, teve concurso em 2022 e, no edital, estava prevista a realização de prova oral com o objetivo de avaliar os seguintes quesitos: domínio do conhecimento, o emprego adequado da linguagem, a articulação do raciocínio, a capacidade de argumentação e o uso correto do vernáculo. O cargo de tecnologista em saúde pública da Fiocruz também teve prova prática prevista no edital do concurso de 2024. Dessa forma, contabilizamos 2 de 149 carreiras, considerando o conjunto carreira-órgão-ano de concurso.

Recomendações: Com a aprovação da Lei nº 14.965/2024, agora, é permitido incluir nos concursos etapas de avaliação de competências como entrevistas, simulações de atividades, dentre outros. Nesse sentido, é fundamental que o órgão central exerça um papel de incubadora de inovações em relação à inclusão de etapas práticas de avaliação de competências como entrevistas, simulações de atividades, dentre outros. O órgão central deve atuar no desenvolvimento desse conhecimento, consolidando aprendizados, avaliando a eficácia e eficiência da seleção de cada carreira e contribuindo para o compartilhamento de aprendizados entre os órgãos setoriais. Uma referência nesse processo é o relatório produzido pelo órgão central do governo federal dos Estados Unidos, que avaliou a eficácia de diferentes estratégias e etapas de seleção.

Atributo:

Os concursos públicos avaliam os candidatos em relação ao alinhamento com direitos humanos, vocação ou ética no serviço público em pelo menos uma das etapas.

Detalhamento: Será contabilizado para régua apenas se o concurso contemplar no mínimo um dos temas elencados.

Nota:

2

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em nenhuma carreira para a qual houve concurso.	Em até 25% das carreiras para as quais houve concurso.	Entre 25% e 75% das carreiras para as quais houve concurso.	A partir de 75% das carreiras para as quais houve concurso.

Justificativa: Da lista de 149 carreiras, considerando o cojunto de carreira-órgão-ano, foram identificados o tema de direitos humanos no conteúdo programático do edital de 72 carreiras, o tema de ética no setor público em 96 carreiras e os dois temas em 68 carreiras. Ou seja, contabilizamos o total de 64% das carreiras com pelo menos um dos temas identificados.Nesse aspecto, importante ressaltar que o CPNU teve tais conteúdos presentes como conteúdo programático.

Recomendações: Aprimorar o conteúdo programático das provas objetivas, incluindo perguntas sobre ética no serviço público em todos os concursos e/ou incluindo perguntas específicas sobre ética no trabalho cotidiano de cada carreira. Além disso, etapas práticas também podem contribuir para a avaliação desses critérios.

Atributo:

A comissão/comitê de seleção realiza e/ou aprova os editais dos concursos públicos para garantir alinhamento com as atribuições ou competências do cargo/carreira.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em nenhum edital.	Em até 25% dos editais.	Entre 25% e 75% dos editais.	A partir de 75% dos editais.

Justificativa: A atribuição dos comitês de seleção são de competência exclusiva do órgão setorial, sem nenhuma diretriz do órgão central.

Dos 51 órgãos que fizeram concurso desde 2020, apenas três aderiram a esta pesquisa (MMA, MPS e ANTT). Em relação ao MMA e ao MPS, não foi possível obter detalhes dessa informação, pois os pontos focais entrevistados não haviam participado da comissão à época do concurso. No caso da ANTT, o ponto focal entrevistado afirmou que a comissão fez reuniões com todas as áreas finalísticas do órgão que tinham a carreira de especialista em regulação para entender o perfil necessário em cada uma delas. Nesse processo, entenderam que precisavam colocar mais peso na prova de títulos para se afastar do perfil "concurseiro" e selecionar pessoas mais experientes, tanto em termos acadêmicos como de experiência profissional, com cada ano trabalhado tendo uma pontuação específica. As conversas com as áreas finalísticas ajudaram a definir o conteúdo programático e as áreas de formação demandadas.

Em relação ao CPNU, o ponto focal entrevistado afirmou que o trabalho realizado nesse aspecto foi o de estabelecer diretrizes com base nas funções governamentais em diferentes áreas setoriais, nas ações do PPA, nos macroprocessos dos órgãos e na natureza de complexidade de cada cargo. Com base nessas diretrizes, definiram-se os oito blocos temáticos dentro do comitê deliberativo. Houve um longo processo de negociação com os órgãos setoriais, que estavam acostumados a realizar concursos para seus próprios órgãos e carreiras, com uma preocupação muito mais de conformidade com as atribuições legais do cargo do que as necessidades reais da administração pública. Embora as provas ainda sejam bastante conteudistas e não sejam capazes de auferir competências técnicas e comportamentais práticas do exercício da carreira, entendemos que o esforço de agrupar carreiras em blocos temáticos, pensando no interesse da administração pública e não em um órgão exclusivo, foi um avanço importante.

Contabilizamos, portanto, dois dos 65 editais (considerando o CPNU como um único edital).

Recomendações: É recomendável que o órgão central se envolva na aprovação de todos os editais, com poder de solicitar alterações quando necessário. Dessa forma, é possível garantir que todos os órgãos setoriais considerem o alinhamento estratégico entre o edital e as competências e atribuições práticas da carreira e as necessidades da administração pública, se afastando do formalismo das

atribuições legais, que muitas vezes são vagas. Isso se torna ainda mais importante uma vez que o governo federal avance na inclusão de etapas práticas de avaliação, conforme autorizado pela Lei nº 14.965/2024. Nesse caso, poderia ser papel do órgão central a consolidação de aprendizados sobre a eficácia de cada edital, permitindo o compartilhamento de boas práticas entre diferentes órgãos setoriais. Por exemplo, o órgão central do governo federal dos Estados Unidos produziu um relatório para os órgãos setoriais, mostrando a eficácia de diferentes estratégias e etapas de seleção.

Atributo:

A comissão/comitê de seleção realiza e/ou aprova toda a comunicação das inscrições dos concursos, para garantir alinhamento da narrativa com a vocação ou ética no serviço público.

Detalhamento: Também serão levados em consideração caso este processo seja realizado por outra equipe que não a comissão/comitê de seleção.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em nenhum edital.	Em até 25% dos editais.	Entre 25% e 75% dos editais.	A partir de 75% dos editais.

Justificativa: A atribuição dos comitês de seleção são de competência exclusiva do órgão setorial, sem nenhuma diretriz do órgão central.

Dos 51 órgãos que fizeram concurso desde 2020, apenas três aderiram a esta pesquisa (MMA, MPS e ANTT). Em relação ao MMA e ao MPS, não foi possível obter detalhes dessa informação, pois os pontos focais entrevistados não haviam participado da comissão à época do concurso. No caso da ANTT, a comissão não se envolveu na estratégia de comunicação das inscrições com esse foco.

O ponto focal do CPNU não especificou nenhuma estratégia de comunicação exclusiva para esse objetivo. Porém, no site do CPNU é possível identificar um esforço de atração de um público mais vocacionado, seja pela explicação da existência dos blocos temáticos como uma estratégia que permite uma "visão sistêmica das capacidades estatais", seja pela provocação ao candidato que reflita sobre o "*ethos* público" ao escolher um bloco temático com base na sua vocação pessoal e profissional. No site também está explícito que um dos resultados esperados é "ampliar o *ethos* público na administração pública federal".

Considerando esse avanço, contabilizamos 1 dos 65 editais (considerando o CPNU como um único edital).

Recomendações: Recomenda-se que os próximos processos de concurso público prevejam, no planejamento de comunicação, a participação de instâncias institucionais responsáveis por assegurar que as peças de divulgação das inscrições transmitam valores associados à ética pública e à vocação para o serviço público. A definição de padrões de comunicação alinhados a esses valores fortalece a imagem institucional e contribui para atrair candidatos comprometidos com a missão do Estado. Nesse sentido, o órgão central pode testar mensagens diferentes e consolidar aprendizados sobre sua eficácia.

Atributo:

Existe protocolo de atração e retenção durante o processo seletivo de grupos sociodemográficos subrepresentados (mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e/ou indígenas) para o setor público para carreiras de fiscalização, finanças, controle e gestão pública.

Nota:

2

Detalhamento: Um protocolo de atração e retenção pode ter estratégias como:

1. Envio de lembretes durante o processo seletivo com diferentes estratégias de nudge que contribuam para reduzir disparidades raciais e de gênero. Um exemplo são mensagens que reforçam positivamente a sensação de pertencimento do candidato, o que pode reduzir a ansiedade nas etapas do processo (Wallace et al., 2022).

2. Envio de lembretes e mensagens na divulgação do processo seletivo utilizando diferentes estratégias de nudge para atrair pessoas com motivação intrínseca. Um exemplo seria a inclusão da missão e cultura da organização nas divulgações do processo (Vetor Brasil, Fundação Lemann e Instituto Humanize, 2019).

3. Identificação de atores que podem ser parceiros na divulgação como universidades, ongs, mídia impressa e digital (Vetor Brasil, Fundação Lemann e Instituto Humanize, 2019).

4. Planos de comunicação que foquem nas atribuições reais do cargo.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em nenhuma carreira para a qual houve concurso.	Em até 25% das carreiras para as quais houve concurso.	Entre 25% e 75% das carreiras para as quais houve concurso.	A partir de 75% das carreiras para as quais houve concurso.

Justificativa: Os pontos focais do órgão central afirmaram que a preocupação geral dos órgãos setoriais nesse aspecto refere-se apenas à aplicação da lei de cotas nos concursos, sem haver um movimento voltado para estratégias de atração de grupos sub-representados. Uma exceção, segundo eles, foi o MRE, que implementou ações afirmativas para atrair mais mulheres. Embora o órgão não tenha sido entrevistado, foi encontrado que o Itamaraty estabeleceu um percentual mínimo de 40% de candidatas aptas a realizar as provas da segunda e última fase.

Dos 51 órgãos que fizeram concurso desde 2020, apenas três aderiram a esta pesquisa (MMA, MPS e ANTT). Em relação ao MMA e ao MPS, não foi possível obter detalhes dessa informação, pois os pontos focais entrevistados não haviam participado da comissão à época do concurso. No caso da ANTT, não foi realizada nenhuma ação com esse objetivo.

Em relação ao CPNU, o ponto focal entrevistado afirmou que foram utilizadas estratégias como: ampliação dos municípios de realização das provas, ampliação da taxa de isenção, com a inclusão de pessoas do Programa Universidade para Todos (Prouni) e do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), cotas para indígenas e estratégias de comunicação que focaram em trazer uma burocracia mais diversa para o serviço público. Como exemplo, citaram o bordão "ter um serviço público com a cara do Brasil".

Dessa forma, atribuímos nota 2, por contabilizar as 60 carreiras contempladas no CPNU. Ou seja, 40% do total de carreiras.

Recomendações: Antes de se pensar em estratégias de atração e retenção, é importante consolidar um diagnóstico do perfil de gênero e raça por edital e carreira, com variáveis como taxa de abandono e taxa de sucesso de cada fase do edital. Com isso, busca-se entender se há um problema de atração (proporcionalmente poucas mulheres e pessoas negras se inscrevem) ou de retenção durante o concurso para, a partir disso, desenhar estratégias. O MGI já avançou recentemente nesse aspecto, ao incluir na segunda edição do CPNU a obrigatoriedade de paridade de gênero na segunda fase do concurso. O órgão central também pode instituir diretrizes gerais para os órgãos setoriais que realizarem concursos de maneira independente.

Atributo:

Os editais, resultados das etapas e demais informações sobre os concursos são divulgados em um portal único do governo.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em nenhum edital.	Em até 25% dos editais.	Entre 25% e 75% dos editais.	A partir de 75% dos editais.

Justificativa: Não há um portal único que centralize os editais, resultados e demais informações sobre os concursos realizados.

Recomendações: Sugere-se o contínuo fortalecimento da política de centralização das informações dos concursos públicos em portal oficial do governo, com fácil usabilidade, garantindo a atualização tempestiva dos documentos, a preservação do histórico de certames e a ampliação da transparência para a sociedade. A manutenção de um canal único de divulgação consolida a governança dos processos seletivos e reforça o compromisso institucional com a publicidade dos atos administrativos.

Atributo:

O portal central de inscrição/acompanhamento conta com funcionalidades de acessibilidade (audiodescrição e leitura de libras).

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
O portal central ou da instituição contratada não contou com a obrigatoriedade de funcionalidades de acessibilidade para nenhum dos editais analisados.	O portal central ou da instituição contratada não contou com a obrigatoriedade de funcionalidades de acessibilidade para até 25% dos editais analisados.	O portal central ou da instituição contratada não contou com a obrigatoriedade de funcionalidades de acessibilidade para entre 25% e 75% dos editais analisados.	O portal central ou da instituição contratada não contou com a obrigatoriedade de funcionalidades de acessibilidade para mais de 75% dos editais analisados.

Justificativa: Não há um portal centralizado de inscrição e, segundo entrevista com ponto focal, não há uma orientação do órgão central que institua a obrigatoriedade de funcionalidades de acessibilidade, ficando a cargo de cada órgão definir ou não isso no termo de referência de contratação da banca. Portanto, atribuímos nota zero devido à inviabilidade de consultar todas as bancas de execução contratadas nesse período.

Recomendações: Sugere-se garantir a inclusão dessa obrigatoriedade no portal central de inscrição, se ele vier a existir, ou incluir a diretriz nos termos de referência de contratação das bancas.

Atributo:

São armazenados centralmente dados sobre o perfil dos inscritos (gênero/raça/idade/formação/etc.).

Nota:

2

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em nenhuma carreira para a qual houve concurso.	Em até 25% das carreiras para as quais houve concurso.	Entre 25% e 75% das carreiras para as quais houve concurso.	A partir de 75% das carreiras para as quais houve concurso.

Justificativa: Segundo ponto focal entrevistado, o órgão central possui apenas os dados relacionados ao CPNU, embora tenha apontado a intenção de solicitar informações aos órgãos setoriais referentes aos concursos realizados de forma independente, a fim de fazer uma análise comparativa com o CPNU. Contabilizamos, portanto, 40% do total de carreiras para as quais houve concurso desde 2020. Tais dados ainda estão sendo coletados e analisados pelo órgão central.

Recomendações: Incluir a obrigatoriedade de que todas as bancas enviem aos órgãos setorial e central o preenchimento de uma planilha modelo contendo variáveis como (lista não exaustiva): gênero, cor/raça, nível de escolaridade, idade ou ano de nascimento, renda domiciliar per capita, formação (curso de graduação) e anos de experiência profissional de todos os inscritos.

Atributo:

São armazenados centralmente dados sobre a gestão do processo seletivo (ex. taxa de abandono por etapa).

Nota:

2

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em nenhuma carreira para a qual houve concurso.	Em até 25% das carreiras para as quais houve concurso.	Entre 25% e 75% das carreiras para as quais houve concurso.	A partir de 75% das carreiras para as quais houve concurso.

Justificativa: Segundo ponto focal entrevistado, o órgão central possui apenas os dados relacionados ao CPNU, embora tenha apontado a intenção de solicitar informações aos órgãos setoriais referentes aos concursos realizados de forma independente, a fim de fazer uma análise comparativa com o CPNU. Contabilizamos, portanto, 40% do total de carreiras para as quais houve concurso desde 2020. Tais dados ainda estão sendo coletados e analisados pelo órgão central.

Recomendações: Sugere-se a criação de uma sistemática de coleta e armazenamento de dados de gestão dos processos seletivos, permitindo o monitoramento de indicadores como taxas de presença, abandono, eliminação e desempenho por etapas, que possa ser cruzado com informações sociodemográficas. A institucionalização dessa prática contribuirá para a melhoria contínua dos concursos públicos, fornecendo informações valiosas para o planejamento, a avaliação de riscos e o aperfeiçoamento dos métodos de seleção. Esse tipo de informação se torna ainda mais necessário uma vez que o governo federal avance na inclusão de etapas práticas de avaliação.



Atributo:

Existe uma legislação adequada de cotas raciais para no mínimo 20% das vagas dos concursos públicos.

Nota:

3

Detalhamento: A reserva de vagas da legislação deve se referir a, no mínimo, toda administração direta. Para ser considerado adequada, a legislação precisa cumprir três critérios:

1. Ter cláusula que evita pulverização de vagas, ou seja, um mesmo órgão abrir concurso sempre com um número de vagas abaixo do número mínimo previsto na legislação para ter aplicação das cotas.

2. Ter cláusula que evita que pessoas negras com nota suficiente para aprovação na ampla concorrência entrem na reserva de cotas.

3. Ter cláusula que prevê a obrigatoriedade de comissão de heteroidentificação.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe legislação ou a legislação não atende a nenhum dos três critérios.	Existe, mas atende a apenas um dos critérios.	Existe, mas atende a apenas dois critérios.	Existe e atende a todos os critérios.

Justificativa: Foi aprovado em junho de 2025 a nova lei de cotas raciais no serviço público (Lei nº 15.142/2025), instituindo reserva de 30% das vagas em concursos públicos e contratações temporárias, obrigatoriedade de banca de confirmação de autodeclaração (artigo 3º, parágrafo 1º) e cláusula que evita a pulverização de vagas, uma vez que as cotas serão aplicada em todos os concursos e processos seletivos simplificados com no mínimo duas vagas (artigo 5º). Portanto, a nova lei atende a todos os critérios.

Recomendações: Sem sugestões.

Atributo:

Existe uma legislação de cotas de gênero que se apliquem a, pelo menos, carreiras de fiscalização, finanças, controle e gestão pública.

Nota:

0

Detalhamento: Nesse caso valem tanto uma lei geral, para toda a administração pública, quanto as leis dessas carreiras específicas.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe legislação.	Existe, mas possui reserva de vagas menor que 20%.	Existe e possui reserva de vagas a partir de 20%, mas seguem sempre o mínimo da legislação.	Existe e possui reserva de vagas a partir de 20% e há editais de concursos com maiores proporções de reserva.

Justificativa: Não existe legislação que preveja cotas de gênero.

Recomendações: Em primeiro lugar, recomenda-se elaborar um diagnóstico do atual perfil de gênero de cada carreira, para identificar aquelas com maior subrepresentação de mulheres. Em seguida, valeria a pena identificar qual foi a porcentagem de mulheres inscritas no último concurso (ou então uma média dos últimos concursos) das carreiras com menor representação. A partir desses dados, o órgão central pode investir em estratégias para atrair mais inscrições de mulheres para os próximos concursos, caso não seja possível construir, junto ao poder legislativo, uma lei de cotas de gênero.

Subdimensão: Embarque e formação dos selecionados

Atributo:

A distribuição das pessoas aprovadas no concurso público é feita com base em um mapeamento de conhecimentos e competências.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em nenhuma carreira para a qual houve concurso.	Em até 25% das carreiras para as quais houve concurso.	Entre 25% e 75% das carreiras para as quais houve concurso.	A partir de 75% das carreiras para as quais houve concurso.

Justificativa: A lotação dos aprovados é feita exclusivamente pelo órgão setorial e não há normativos do órgão central que forneçam diretrizes para esse processo. No caso do CPNU, o MGI

e a Enap desenvolveram uma ferramenta de perfil profissiográfico para apoiar na alocação dos aprovados, disponibilizada aos órgãos setoriais. Com isso, os órgãos podem comparar o perfil dos aprovados com o mapeamento prévio do perfil desejado para cada função. O uso dessa ferramenta, no entanto, não é obrigatório, uma vez que a pessoa aprovada é apenas convidada a preencher o formulário. Atualmente o MGI está em um processo de fomentar a adesão dos órgãos setoriais para posteriormente fazer uma análise dos resultados. Embora a criação da ferramenta seja um avanço no processo de alocação estratégica, a iniciativa ainda é incipiente e, por isso, não foi possível precisar quantas carreiras (ou quantas pessoas selecionadas) do CPNU foram alocadas com base neste mapeamento.

No caso da ANTT, o ponto focal entrevistado afirmou que o órgão fez a alocação dos especialistas em regulação com base em um formulário que mapeou o histórico profissional do candidato, além de informações relacionadas às áreas com as quais ele tinha mais familiaridade. Contabilizamos, portanto, 1 carreira das 149.

Recomendações: Difundir a existência e importância da ferramenta criada para ampliar a adesão dos órgãos setoriais, inclusive instituindo a obrigatoriedade do seu uso. Em seguida, realizar estudos sobre a sua efetividade, eventualmente com o apoio de especialistas externos/organizações do terceiro setor, com o objetivo de aprimorar a ferramenta. O MGI também pode avaliar se é mais eficiente realizar essa alocação de maneira centralizada ou descentralizada, garantindo uma coleta de dados que permita o monitoramento e a avaliação da política. Essa prática pode contribuir para otimizar a alocação de servidores conforme as necessidades institucionais, fortalecendo o desempenho organizacional desde a entrada no serviço público.

Atributo:

Os programas de formação dos ingressantes/ nomeados são dedicados à formação de competências e conhecimentos específicos do cargo e que não reproduzem conhecimentos já avaliados nas etapas do concurso público.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em nenhuma carreira para a qual houve concurso.	Em até 25% das carreiras para as quais houve concurso.	Entre 25% e 75% das carreiras para as quais houve concurso.	A partir de 75% das carreiras para as quais houve concurso.

Justificativa: Dos 51 órgãos que fizeram concurso desde 2020, apenas três aderiram a esta pesquisa (MMA, MPS e ANTT). Não foi possível obter essa informação em relação ao MMA e ao MPS. No caso da ANTT, não houve programa de formação após a nomeação dos aprovados. O programa de formação existente é uma etapa obrigatória do concurso para a carreira de especialista em regulação. Por essa razão, não foi contabilizado para o indicador.

Recentemente o governo federal publicou um novo decreto sobre estágio probatório (Decreto nº 12.374/2025) que contempla todos os aprovados na primeira edição do CPNU. Tal decreto institui um programa de formação inicial obrigatório, independente da carreira, com foco em aspectos gerais da administração pública como:

I - Organização da administração pública federal;

II - Integridade e ética no serviço público;

III - Organização do Estado democrático de direito no país;

IV - Políticas públicas e desenvolvimento nacional;

V - Letramento digital; e

VI - Gestão do conhecimento e da comunicação.

Embora seja uma excelente iniciativa, o curso trata apenas de conhecimentos gerais e não específicos do cargo/carreira.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central forneça diretrizes mínimas para a realização de cursos de formação inicial para todas as carreiras (não precisam ser de longa duração), contemplando o desenvolvimento de competências e conhecimentos específicos da atribuição prática do cargo/ carreira e que não foram avaliados nas etapas do concurso. Com isso, busca-se garantir o uso produtivo do tempo dos ingressantes e manter a motivação dos mesmos no exercício da sua função (Coelho e Menon, 2018).

Atributo:

Existe protocolo de embarque completo para novos ingressantes.

Nota:

1

Detalhamento: Protocolo completo deve conter informações básicas como identificação de estação de trabalho, crachá pessoal, criação de logins, o organograma e planejamento estratégicos do órgão, dentre outros.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não há embarque ou há embarque incompleto em todos os órgãos (central e setoriais).	Há embarque completo em 25% dos órgãos.	Há embarque completo em 25% a 75% dos órgãos.	Há embarque completo em no mínimo 75% dos órgãos.

Justificativa: Dos 51 órgãos que fizeram concurso desde 2020, apenas três aderiram a esta pesquisa (MMA, MPS e ANTT). Não foi possível obter essa informação em relação ao MMA e ao MPS. No caso da ANTT, houve uma semana de acolhimento na qual eles entregaram uma cópia do regimento interno e o plano estratégico da agência, mas o ponto focal entrevistado não soube dar mais informações, pois não participou do processo. De qualquer forma, contabilizamos a iniciativa neste atributo.

Em abril de 2025, o MGI lançou um caderno de orientações para a recepção de novas servidoras e servidores na administração pública federal. O guia contempla informações sobre lotação, nomeação e cadastramento dos servidores, identificação de singularidades de pessoas com deficiências, acolhimento presencial (incluindo materiais de boas-vindas, apresentação institucional, procedimentos administrativos, materiais de padronização, material de desenvolvimento profissional, instrumento de alinhamento de expectativas, estruturação de canais de comunicação, informações gerenciais, materiais utilizados pelas equipes, material para prevenção e tratamento ao assédio).

Embora o guia seja uma excelente iniciativa e sirva como diretriz geral para os órgãos setoriais, a sua recente publicação não permitiu identificar quantos órgãos efetivamente o utilizaram. Dessa forma, foi atribuída nota 1, considerando que apenas a ANTT atende ao atributo.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central realize ações de divulgação do guia, ressaltando a sua importância para um embarque efetivo, estratégico e acolhedor dos novos servidores. O órgão central também pode realizar consultas com as áreas de gestão de pessoas dos órgãos setoriais que receberam servidores recém-aprovados em concursos a fim de coletar percepções sobre a aplicabilidade do guia, dificuldades enfrentadas e propostas de melhoria.

Subdimensão: Estágio probatório

Atributo:

O método da avaliação de desempenho do estágio probatório é adequado.

Nota:

0

Detalhamento: Considerar a lei geral ou o que se aplica a todas as carreiras que tiveram concurso no período de referência. Será considerado para a régua o que acontecer para mais de 50% dessas carreiras..

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Em fatores genéricos relacionados a comportamentos esperados (*pro forma*).	Em competências técnicas ou comportamentais.	Em competências técnicas e comportamentais OU competências técnicas ou comportamentais e envolve plano de entregas.	Em competências técnicas, comportamentais e envolvem plano de entregas.

Justificativa: De acordo com o recém-lançado Decreto nº 12.374/2025, a avaliação é feita anualmente com base em cinco fatores definidos pela Lei nº 8.112/90:

I - Assiduidade;

II - Disciplina;

III - Capacidade de iniciativa;

IV - Produtividade; e

V - Responsabilidade.

Apesar de o decreto ter trazido inovações interessantes, como a inclusão de pares na avaliação e um programa de desenvolvimento inicial obrigatório, entendemos que os critérios analisados (até por serem os mesmos do Estatuto) são ainda comportamentos básicos esperados de um servidor. Ou seja, o método ainda é *pro forma*.

Recomendações: Alinhar o método de avaliação de desempenho do estágio probatório às recomendações para a gestão de desempenho dos servidores efetivos. Isto é, incorporar, de forma padronizada, planos de entregas pactuados entre a chefia imediata e o servidor em estágio probatório. Esses planos devem estabelecer, desde o início do período, metas, responsabilidades e entregas específicas, alinhadas às atribuições do cargo e aos objetivos organizacionais, permitindo uma avaliação mais objetiva, transparente e voltada a resultados. Além do plano de entregas, a avaliação de desempenho deve incorporar uma avaliação, com escala padronizada, de competências técnicas e comportamentais esperadas do cargo/carreira. A sistematização dessa prática permitirá à administração pública federal monitorar com mais precisão a evolução funcional dos novos servidores e assegurar maior coerência entre avaliação e desempenho real no cargo.

Atributo:

Existe(m) programa(s) de capacitação/incentivo para a realização de feedbacks periódicos entre a chefia e o profissional em estágio probatório.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não há programas em nenhum órgão (central e setoriais).	Há programas em 25% dos órgãos.	Há programas em 25% a 75% dos órgãos.	Há programas em no mínimo 75% dos órgãos.

Justificativa: Segundo ponto focal do MGI, existem capacitações que são oferecidas pela Enap, mas elas não compõem uma estratégia formal de incentivo/capacitação para a realização de feedbacks. Dos 51 órgãos que fizeram concurso desde 2020, apenas três aderiram a esta pesquisa (MMA, MPS e ANTT). No entanto, não foi possível obter essa informação em relação a nenhum dos órgãos setoriais consultados.

Recomendações: Sugere-se a criação de programas de capacitação para as chefias, com foco na prática de feedbacks periódicos durante o estágio probatório, orientando sobre a importância do diálogo contínuo, da avaliação construtiva e do alinhamento de expectativas. Para que seja considerado um programa formalizado de capacitação, é importante que o treinamento seja realizado de forma periódica e obrigatória para todas as lideranças, com o monitoramento da assiduidade e mecanismos de avaliação de eficácia. Essa prática pode fortalecer o desenvolvimento de servidores ingressantes e aprimorar a gestão de desempenho no serviço público.

Atributo:

Ao longo do estágio probatório o desempenho é formalmente avaliado periodicamente.

Nota:

2

Detalhamento: Considerar a lei geral ou o que se aplica a todas as carreiras que tiveram concurso no período de referência. Será considerado para a régua o que acontecer para mais de 50% dessas carreiras.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Ao final do período (uma avaliação).	Uma vez durante e outra no final (duas avaliações).	Anualmente (três avaliações).	Todo semestre durante o período do estágio probatório (seis avaliações).

Justificativa: De acordo com o artigo 5º do recém-publicado Decreto nº 12.374/2025, as avaliações de desempenho do estágio probatório serão anuais: "a avaliação de desempenho para fins de estágio probatório será composta por três ciclos avaliativos, a serem realizados, respectivamente, após doze meses, vinte e quatro meses e trinta e dois meses, contados da data de início do efetivo exercício no cargo".

Recomendações: Avaliar a possibilidade de instituição de uma avaliação semestral, especialmente para os profissionais em estágio probatório. O estado do Espírito Santo é uma referência nesse aspecto: no decorrer do período do estágio probatório são realizadas seis avaliações parciais de estágio probatório, com periodicidade semestral. A avaliação final do servidor em estágio probatório consistirá na média aritmética da pontuação obtida nas avaliações parciais e é operacionalizada pela Comissão Permanente de Avaliação de Estágio Probatório (CAEP). O servidor que, em qualquer avaliação parcial, obtiver pontuação inferior a 40% daquela atribuída a algum dos requisitos será considerado reprovado no estágio probatório e exonerado, independentemente da quantidade de avaliações periódicas de desempenho a que tiver sido submetido. Ou seja, a política de desempenho especial do estágio probatório permite que o servidor seja exonerado antes mesmo do final do período de estágio probatório.

Atributo:

A política do estágio probatório compreende que exista um rito formal de feedback do resultado final da avaliação de desempenho entre a chefia e o profissional.

Nota:

1

Detalhamento: Considerar a lei geral ou o que se aplica a todas as carreiras que tiveram concurso no período de referência. Será considerado para a régua o que acontecer para mais de 50% dessas carreiras.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe na legislação de estágio probatório e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe na legislação de estágio probatório, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe na legislação de estágio probatório mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe na legislação de estágio probatório e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe na legislação de estágio probatório e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: O artigo 11 do recém-publicado Decreto nº 12.374/2025 estabelece a seguinte diretriz para a realização de feedbacks de forma periódica entre chefia e servidor:

"A chefia imediata acompanhará o desenvolvimento do servidor em estágio probatório que estiver em exercício na sua unidade, em todos os ciclos avaliativos, por meio das seguintes ações:

I - Receber e orientar o servidor;

II - Monitorar regularmente o desempenho do servidor;

III - Informar o servidor sobre o seu desempenho, de forma contínua e estruturada;

IV - Indicar, em instrumento de planejamento, as necessidades de desenvolvimento do servidor e incentivar a sua participação; e

V - Estabelecer o alinhamento das atividades, das entregas e dos resultados individuais esperados do servidor."

Como o decreto ainda é muito recente, não houve tempo suficiente para que os órgãos pudessem ser consultados sobre sua efetiva implementação. Por essa razão, atribuímos nota 1.

Recomendações: É importante distinguir entre feedback e a ciência do resultado da avaliação. O feedback envolve uma troca ativa de informações sobre o desempenho. Ele deve ser obrigatório não apenas durante o monitoramento, mas também ao final do processo de avaliação, garantindo

que não se limite a um mero encerramento formal e promovendo uma comunicação genuína sobre os resultados e as áreas de aprimoramento. Nesse sentido, sugere-se que o órgão central, por meio de um sistema padronizado, inclua campos de registro de ocorrência desse feedback do resultado da avaliação, para fins de monitoramento e aperfeiçoamento da política de desempenho, tanto para servidores em estágio probatório como para servidores efetivos.



Atributos em

Gestão de desempenho

Subdimensão: Definição do desempenho

Atributo:

A definição dos objetivos organizacionais, indicadores e metas do órgão é feita a partir de um planejamento estratégico.

Nota:

3

Detalhamento: Documentos que não devem ser considerados ou confundidos: Plano Plurianual (PPA) ou Planejamento Orçamentário.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Os órgãos não contam com objetivos organizacionais, indicadores e metas.	Até 25% dos órgãos consultados contam com objetivos organizacionais, indicadores e metas, mas eles não são relacionados a um planejamento estratégico.	De 25% a 75% dos órgãos consultados contam com objetivos organizacionais, indicadores e metas, mas eles não são relacionados a um planejamento estratégico.	Pelo menos 75% dos órgãos consultados contam com objetivos organizacionais, indicadores e metas e eles são necessariamente relacionados a um planejamento estratégico.

Justificativa: Mais de 75% (7/8) dos órgãos consultados contam com objetivos organizacionais, indicadores e metas relacionados a um planejamento estratégico formalizado. MGI, ANTT, ANP, MDS, MEMP, MMA e MPOR apresentam planejamentos estruturados, com definição clara de objetivos, indicadores e metas alinhados aos seus respectivos planejamentos estratégicos ou acordos de gestão. No caso do MPOR, o planejamento estratégico estava em processo de atualização no momento de realização das entrevistas. A ANP disponibiliza publicamente seu mapa estratégico, com seus objetivos, mas não divulga os indicadores e metas correspondentes, ainda que afirme realizar seu monitoramento internamente. Apenas o MPS não possui planejamento estratégico vigente, em razão de ser um órgão recriado em 2023, na visão do ponto focal entrevistado.

Destaca-se que os órgãos MEMP, MGI, ANTT, MMA, MDS, MPOR e ANP também estabelecem metas globais para fins da avaliação de desempenho institucional, conforme norma prevista no Decreto nº 7.133/2010. Essas metas são definidas anualmente e influenciam a avaliação de desempenho individual para o pagamento de gratificações. No entanto, diferentemente dos objetivos estratégicos e metas do planejamento estratégico, as metas globais não precisam, necessariamente, ser derivadas do planejamento estratégico, podendo ser fundamentadas em outros instrumentos, como o PPA ou outros tipos de instrumentos de planejamento dos próprios órgãos.

Recomendações: Recomenda-se que os órgãos que ainda não possuem planejamento estratégico estruturado, como o MPS, priorizem seu desenvolvimento, tomando como referência boas práticas já implementadas por outros órgãos.

Sugere-se, ainda, o aproveitamento das diretrizes e do suporte oferecido pelo MGI, no âmbito dos serviços compartilhados, como o TransformaGov, para agilizar a construção e formalização de planejamentos estratégicos. Além disso, é importante que os órgãos ampliem a transparência, disponibilizando publicamente os indicadores e metas definidos em seus planejamentos, promovendo maior clareza e fortalecimento da *accountability*. Nesse aspecto, uma parceria institucional com o Ministério do Planejamento e Orçamento pode ser essencial para uma integração mais efetiva entre os instrumentos de planejamento (PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, Lei Orçamentária Anual - LOA) e a gestão do desempenho das organizações e dos indivíduos. Isso permite reduzir sobreposições e tornar os mecanismos mais complementares e alinhados entre si.

Por fim, destaca-se a necessidade do desdobramento do planejamento estratégico em metas coletivas e individuais, garantindo que todos os servidores tenham clareza sobre quais entregas se esperam dele e como elas contribuem para o atingimento das metas da unidade e do órgão.

Atributo:

O comitê/coordenação/área de gestão de desempenho avalia a adequação dos objetivos organizacionais, indicadores e metas dos órgãos setoriais à política de desempenho.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa avaliação não é feita pelo órgão central.	Essa avaliação contempla pelo menos 25% de todos os órgãos setoriais (analisados ou não).	Essa avaliação contempla pelo menos 50% de todos os órgãos setoriais (analisados ou não).	Essa avaliação contempla pelo menos 75% de todos os órgãos setoriais (analisados ou não).

Justificativa: Nenhum órgão consultado soube informar a existência de um processo formal de avaliação da adequação dos objetivos organizacionais, indicadores e metas à política de desempenho por parte do órgão central. Apesar do MPOR ter relatado que contou com apoio do programa TransformaGov para a construção do seu planejamento estratégico, o ponto focal não soube precisar se em algum momento houve uma análise voltada à adequação desses objetivos à política de desempenho. Tal resultado é esperado, dado que não há atualmente uma política centralizada de gestão do desempenho.

Recomendações: Fortalecer e complementar o desenho do programa TransformaGov como canal de apoio à construção e integração dos planejamentos estratégicos dos órgãos, oferecendo subsídios para seu alinhamento com a política de gestão de desempenho. O programa pode contribuir

para garantir que os instrumentos de planejamento não se sobreponham e sejam devidamente integrados e monitorados. Para isso, é fundamental que esteja formalmente vinculado ao Ministério do Planejamento ou a uma secretaria de planejamento competente ou que seja estabelecida uma relação de governança com esses órgãos, de modo a assegurar sua continuidade e integridade mesmo em cenários de reorganização institucional. Essa vinculação deve reforçar a governança do programa, buscando promover o alinhamento efetivo entre o PPA, os planos estratégicos dos órgãos e os instrumentos de gestão do desempenho.

Entre as possibilidade de atuação do programa ou de qualquer estrutura institucional responsável por esse alinhamento, destaca-se a necessidade de assegurar que todos os órgãos contem com planejamentos estruturados, com objetivos, indicadores e metas claramente conectados à política de desempenho e aos instrumentos de planejamento e orçamento, buscando manter critérios mínimos de qualidade, coerência e conformidade.

Atributo:

A política de desempenho compreende a pactuação de um plano de trabalho individual, construído a partir do mapeamento das entregas do profissional e relacionadas ao atingimento das metas e indicadores do órgão.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há uma política de desempenho centralizada que estabeleça a construção do plano de trabalho individual a partir do mapeamento das entregas vinculadas às metas e indicadores organizacionais. No entanto, todos os órgãos consultados adotam o PGD, que prevê justamente essa lógica, embora a principal contrapartida do PGD seja a substituição do controle de frequência, e não uma avaliação formal de desempenho que seja contabilizada para progressão/promoção e outros incentivos de carreira .

No âmbito do PGD, o plano de trabalho individual é pactuado com base nas entregas previstas para o servidor, as quais devem estar relacionadas às entregas da unidade, mas não necessariamente vinculadas aos objetivos estratégicos e metas da unidade ou do órgão como um todo. Atualmente, não há obrigatoriedade de que as entregas da unidade, e consequentemente as entregas dos indivíduos, estejam diretamente vinculadas ao planejamento estratégico do órgão, podendo incluir entregas corriqueiras ou meramente regimentais, não sendo necessariamente estratégicas.

Recomendações: Recomenda-se que a lógica de construção do plano de trabalho individual, atualmente prevista no PGD, seja incorporada a uma política de desempenho centralizada e institucionalizada. Além disso, sugere-se que a política fortaleça a necessidade de vincular as entregas individuais aos objetivos, metas e indicadores organizacionais, decorrentes do planejamento estratégico. Essa vinculação contribuirá para tornar as entregas individuais mais alinhadas às prioridades institucionais e permitirá um monitoramento mais eficaz dos resultados alcançados, fortalecendo a capacidade da administração pública de acompanhar e aperfeiçoar o impacto em políticas públicas.

Atributo:

A política de desempenho compreende a avaliação de competências técnicas especificadas para o cargo/carreira e/ou área de atuação.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há uma diretriz centralizada que estabeleça a avaliação de competências técnicas específicas por cargo, carreira ou área de atuação como elemento estruturante da política de desempenho. A prática foi identificada de forma pontual somente na ANP, que adota referenciais próprios de competências técnicas para subsidiar suas avaliações. Como a quantidade de órgãos em que a prática foi observada é menor que 25%, a nota consiste em 0.

Cabe destacar que o Decreto nº 7.133/2010, embora não trate de forma sistemática da avaliação por competências, prevê como um dos fatores mínimos de avaliação o "conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício" (artigo 4º, parágrafo 1º, II), o que pode ser interpretado como uma referência indireta à dimensão de competência técnica por área de atuação e/ou cargo. Ainda assim, esse apontamento não é suficiente para pontuar na régua de maturidade, além de que essa diretriz não se configura como política centralizada e não é amplamente adotada na prática dos órgãos.

Recomendações: Recomenda-se que a política de desempenho contemple a avaliação de competências técnicas por cargo, carreira ou área de atuação como um dos componentes estruturantes do modelo avaliativo. Antes, é importante reconhecer os aprendizados do modelo anterior de gestão por competências implementado no governo federal[8] em que a definição de competências técnicas, ao contrário das competências comportamentais ou transversais, demandou esforços significativos dos órgãos, por envolver a descrição de conhecimentos e habilidades altamente especializados, que variam conforme a natureza da atividade, o perfil das equipes e os objetivos institucionais. Trata-se de um trabalho técnico e gradual, que requer envolvimento direto das unidades finalísticas, mobilização de gestores e validação por instâncias técnicas, não sendo exequível de forma imediata ou padronizada para todo o Executivo federal. Esses aspectos devem ser considerados a fim de que as contingências do passado possam ser superadas.

Assim, reconhecendo essas dificuldades, recomenda-se que o órgão central atue de forma indutora, construindo diretrizes orientativas gerais, em articulação com as escolas de governo e com base na experiência dos órgãos que já avançaram nesse campo. Com base nisso, sugere-se que os órgãos setoriais realizem o mapeamento de suas competências técnicas, com o apoio desses materiais fornecidos pelo órgão central e com o apoio das escolas de governo. Outra sugestão é apoiar o mapeamento por meio da realização de mentorias, como tem sido feito no formato do DFT,[9] em que um servidor mentor com experiência no mapeamento de competências recebe gratificação para apoiar outros órgãos, além de absorver ainda mais conhecimento e poder aperfeiçoar o processo em seu órgão.

Além disso, o processo de consolidação dessas competências deve estar alinhado a outras frentes da gestão de pessoas, como a seleção, o desenvolvimento e o dimensionamento da força de trabalho, contribuindo para um ciclo de gestão mais coerente, orientado por evidências e com foco na entrega de valor público.

8. Decreto nº 5.707, de 23 fev. 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 dez. 1990. Revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019.

9. Reportagem jornalística que menciona o programa de mentoria em DFT. Disponível em: O DFT na vanguarda do planejamento da nova burocracia federal no Brasil, JOTA.

Atributo:

A política de desempenho compreende a avaliação de pelo menos três das competências transversais* mínimas esperadas de servidores públicos.**

Nota:

1

Detalhamento: *As mencionadas "competências transversais" são sete competências definidas para o servidor público pela Enap no âmbito da PNDP do Governo Federal. As competências são: resolução de problemas com base em dados, foco nos resultados para os cidadãos, mentalidade digital, comunicação, trabalho em equipe, orientação por valores éticos e visão sistêmica. Para mais informações das competências transversais, acesse o manual da Enap.

**As competências podem ter nomes diferentes nos estados, mas pontuam se tiverem significados semelhantes".

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: O Decreto nº 9.991/2019 introduziu o conceito de competências transversais como referência para o desenvolvimento de pessoal. Em seguida, a Enap definiu sete competências transversais dos servidores, mas até o momento essas competências vêm sendo utilizadas prioritariamente para orientar ações de capacitação, não estando integradas de forma sistemática aos processos de avaliação de desempenho na administração pública federal. Atualmente, não há uma diretriz centralizada que exija a avaliação de, pelo menos, três competências transversais mínimas esperadas de servidores públicos no âmbito da política de desempenho.

Alguns órgãos que utilizam o Decreto nº 7.133/2010 como base para suas avaliações utilizam fatores mínimos que, embora não estejam organizados formalmente como competências transversais, guardam correspondência com esse conceito. Entre os fatores obrigatórios estão: trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho e cumprimento de normas, além de outros facultativos como relacionamento interpessoal, iniciativa, flexibilidade às mudanças e capacidade de autodesenvolvimento – todos alinhados a dimensões comportamentais e transversais do desempenho. Foi atribuída nota 1, portanto, pelo fato de todos os órgãos observados terem integrantes das carreiras vinculadas ao Decreto nº 7.133/2010.

Recomendações: Recomenda-se que a política de desempenho centralizada incorpore, como componente estruturante, as competências transversais já definidas pela Enap, garantindo maior padronização e coerência no modelo avaliativo. Essa medida visa reduzir a necessidade de que cada órgão realize mapeamentos próprios dessas competências, evitando esforços duplicados e promovendo uma base comum de avaliação, alinhada às diretrizes de desenvolvimento.

Atributo:

A política de desempenho compreende a definição formal de uma matriz de incentivos em cada órgão, que abrange reforços positivos que vão além da remuneração (incentivos não pecuniários).

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há, atualmente, uma diretriz centralizada que estabeleça a obrigatoriedade de uma matriz de incentivos vinculados ao desempenho que vá além da remuneração. A prática predominante nos órgãos federais ainda se restringe à vinculação da avaliação de desempenho ao pagamento de gratificações, conforme previsto no Decreto nº 7.133/2010, que regulamenta esse mecanismo para diversas carreiras da administração pública federal. Essa norma, entretanto, representa apenas uma das modalidades de avaliação em vigor e não configura, por si só, uma política ampla e integrada de gestão de desempenho.

No âmbito do órgão central, a equipe entrevistada menciona a oferta de ações de desenvolvimento como uma forma de incentivo associada à sistemática de avaliação. No entanto, essas ações não se configuram como reforços positivos no sentido de incentivos não pecuniários, como reconhecimento institucional, premiações, maior autonomia ou oportunidades preferenciais de participação em projetos estratégicos. Essas iniciativas de incentivos, quando existentes, não estão formalmente vinculadas ao desempenho individual apurado nos ciclos avaliativos. Em geral, tratam-se de ações pontuais de valorização funcional ou de fomento à inovação, sem conexão estruturada com os resultados das avaliações de desempenho.

Os próprios representantes dos órgãos destacam a inexistência de mecanismos de reconhecimento vinculados ao desempenho e apontam a fragilidade do sistema atual, uma vez que, em geral,

as avaliações são predominantemente pró-forma, impedindo um reconhecimento efetivo ou diferenciado aos servidores. Além da fragilidade do processo, foram mencionados entraves legais e orçamentários que dificultam a implementação de benefícios vinculados ao desempenho. Na visão dos órgãos, parte dos incentivos não pecuniários que poderiam ser implementados demandariam investimentos ou alterações normativas para sua viabilização, o que acaba por inibir a sua adoção pelos órgãos. Apesar dessas limitações, alguns exemplos pontuais ilustram o potencial de avanço nesse campo, embora ainda não sejam formalmente conectados ao resultado da avaliação de desempenho:

- ANTT: Prêmio AVANTT - reconhece equipes que lideraram projetos de alto impacto, com base em critérios subjetivos e qualitativos.
- MPS: anteriormente já houve portarias de agradecimento como forma simbólica de reconhecimento institucional.
- Prêmio de Reconhecimento Profissional ColaboraGov 2024: instituído para homenagear servidores dos ministérios que integram o ColaboraGov com base no desempenho, tempo de serviço e iniciativas inovadoras. Apesar de o regulamento mencionar o desempenho como critério, há uma avaliação subjetiva de mérito, sem critérios técnicos claros para sua aferição, não havendo correspondência com resultados avaliativos formais.
- MPOR: Prêmio de desempenho de pessoal - o entrevistado informou que, em 2024, foi entregue um troféu de reconhecimento, durante cerimônia interna, a servidores não ocupantes de cargos ou ocupantes de cargos de menor hierarquia. Os homenageados foram escolhidos por votação entre os próprios colegas.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central elabore diretrizes para a criação de matrizes de incentivos nos órgãos, contemplando incentivos não pecuniários diretamente associados ao desempenho. A normatização centralizada, com flexibilidade, pode garantir maior segurança jurídica aos órgãos setoriais. Mesmo diante de restrições legais para concessão de benefícios materiais, há espaço para valorização simbólica e institucional de servidores com desempenho excepcional. Esses incentivos podem incluir:[10]

- Programas de desenvolvimento de carreira;
- Oportunidades de liderança e participação em projetos estratégicos;
- Elogios formais e informais registrados no histórico do servidor,[11]
- Café da manhã com a liderança;
- Cartas de parabenização enviadas à família;
- Bolsas de estudo;
- Mentorias;
- Participação em eventos de capacitação;
- Vale-livro e ingressos para eventos culturais;
- Vagas na garagem;
- Folgas;
- Medalhas, placas de reconhecimento e brindes.

É fundamental que esses mecanismos estejam vinculados a processos avaliativos objetivos, consistentes e transparentes. Além disso, é recomendável que os órgãos setoriais busquem revisar e fortalecer iniciativas já existentes — como o Prêmio AVANTT, da ANTT — de modo que possam servir como referência para outros órgãos, com critérios mais claros e alinhados a resultados de desempenho formalmente aferidos.

Atributo:

Os objetivos, indicadores e metas organizacionais são públicos e de fácil acesso.

Nota:

2

Detalhamento: Será contabilizado para a régua o que for implementado por no mínimo 50% dos órgãos analisados (central e setoriais).

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não são públicos.	São públicos, mas não estão em portais do Executivo, sendo necessária consulta em site de legislações e/ou Diário Oficial.	São públicos, mas estão distribuídos em diversos portais do Executivo (ex.: site de cada secretaria).	São públicos e estão centralizados e um portal único do Executivo.

Justificativa: Todos os órgãos consultados que possuem planejamento estratégico disponibilizam seus objetivos, indicadores e metas de forma pública e acessível. No entanto, essas informações estão localizadas em seus próprios portais institucionais, não havendo um repositório centralizado no âmbito do Executivo.

Recomendações: Criação de um repositório centralizado, preferencialmente em um portal único do Executivo federal, para concentrar os objetivos, indicadores e metas organizacionais dos órgãos. A página do programa TransformaGov, ou outra plataforma institucional vinculada ao planejamento estratégico governamental, pode ser utilizada como ponto de partida, reunindo os documentos ou direcionando para os portais específicos de cada órgão. Essa iniciativa contribuiria para ampliar a transparência, facilitar o acesso às informações, permitir a comparabilidade entre os órgãos, o monitoramento de resultados e o fortalecimento da articulação entre planejamento, monitoramento e gestão do desempenho na administração pública federal.

10. Fonte: Movimento Pessoas à Frente - MPàF. Gestão do desempenho e desenvolvimento. Guia para implementação, 2020. Acessado em Julho, 2025.

11. É importante testar a implementação desta iniciativa com cuidado, pois há relatos no Itamaraty de que ela tem sido utilizada mais como forma de assédio e pressão do que como justo reconhecimento pelo desempenho.

Atributo:

A(s) matriz(es) de incentivos é(são) pública(s) e de fácil acesso.

Nota:

0

Detalhamento: Será contabilizado para a régua o que for implementado por no mínimo 50% dos órgãos analisados (central e setoriais). Ou seja, 2 órgãos.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não são públicos.	São públicos, mas não estão em portais do Executivo, sendo necessária consulta em site de legislações e/ou Diário Oficial.	São públicos, mas estão distribuídos em diversos portais do Executivo (ex: site de cada secretaria).	São públicos e estão centralizados e um portal único do Executivo.

Justificativa: Não há matrizes de incentivos vinculadas à política de desempenho que estejam publicadas e acessíveis de forma estruturada nos portais institucionais. Embora exista a previsão de pagamento de gratificação para algumas carreiras, conforme o Decreto nº 7.133/2010, esses incentivos são exclusivamente pecuniários. Dessa forma, não configuram uma matriz integrada e abrangente de reconhecimento vinculada à política de desempenho, nem atendem ao princípio de transparência necessário para que os servidores compreendam de forma clara o sistema de incentivos vigente.

Recomendações: Recomenda-se avançar na criação e institucionalização de uma matriz de incentivos não pecuniários vinculada ao desempenho, conforme apontado no atributo anterior. Essa matriz deve ser orientada por critérios objetivos de uma avaliação de desempenho integrada, articulada com a política de desempenho e voltada ao reforço de comportamentos alinhados aos objetivos estratégicos dos órgãos.

Além disso, recomenda-se que a política de desempenho incorpore diretriz específica sobre a obrigatoriedade de publicação, em portal oficial e de fácil acesso, dessa matriz estruturada de incentivos, assegurando transparência, previsibilidade e equidade na aplicação dos mecanismos de reconhecimento.

Atributo:

Não ocorre sobreposição entre as avaliações, sendo todas integrantes do mesmo ciclo e processo.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
No geral, existe sobreposição, havendo avaliações paralelas para progressão ou promoção na carreira, recebimento de gratificação ou bônus, modelo de teletrabalho, dentre outros.			No geral, não existe sobreposição e todas as avaliações desenvolvidas estão inseridas no mesmo ciclo e processo de avaliação, podendo servir para as mesmas finalidades.

Justificativa: De forma geral, existe sobreposição entre diferentes avaliações realizadas na administração pública federal, com múltiplos processos avaliativos coexistindo para finalidades específicas e desvinculadas entre si. Cada carreira tende a adotar seu próprio desenho avaliativo, vinculado majoritariamente à concessão de gratificações ou avanço na estrutura remuneratória, com foco em avaliações pontuais e pouco articuladas com o ciclo completo de gestão de desempenho. Assim, os instrumentos existentes de avaliação variam para fins de progressão ou promoção na carreira, estágio probatório e o recebimento de gratificação de desempenho. Cada instrumento avaliativo existente segue normativos próprios, com critérios, instrumentos e periodicidades distintos. Mas em geral, essas avaliações não contemplam fases essenciais como pactuação de metas, feedback contínuo ou alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Além disso, a utilização de critérios predominantemente comportamentais, muitas vezes avaliados de forma subjetiva, contribui para a homogeneização das notas em patamares máximos (inflação de notas), comprometendo a capacidade discriminativa e, portanto, efetiva, do instrumento. Paralelamente, embora haja instrumentos como o planejamento estratégico e as metas globais voltados à aferição do desempenho institucional, eles operam de forma dissociada das avaliações individuais, sem uma articulação sistemática. Esse cenário reforça a ausência de um modelo unificado de avaliação que integre diferentes dimensões do desempenho e permita o uso coordenado das informações produzidas. Todas essas características evidenciam a fragmentação da política de avaliação de desempenho e a inexistência de um modelo centralizado e institucionalizado. Em razão dessa variação, não é possível afirmar que atualmente há uma política de avaliação de desempenho centralizada e institucionalizada na administração pública federal.

Recomendações: Apesar dos desafios já conhecidos, é necessário e estratégico avançar na construção de uma política centralizada e institucionalizada de avaliação de desempenho, que unifique os diversos processos avaliativos existentes na administração pública federal. A política deve assegurar o alinhamento entre o desempenho individual e o planejamento estratégico institucional, promovendo o desdobramento das metas organizacionais até o nível das entregas

individuais. Para isso, o PGD pode ser incorporado como componente estruturante dessa política, contribuindo com a perspectiva objetiva da avaliação, a partir da construção de planos de trabalho individuais e do plano de entregas da unidade, atendendo simultaneamente a múltiplas finalidades, como progressão, gratificação, aprovação no estágio probatório e gestão por resultados.

A política deve estabelecer referenciais de desempenho que permitam a vinculação entre os resultados da avaliação e as ações de desenvolvimento, garantindo sua articulação com a PNDP. Esses referenciais devem incluir o mapeamento de competências transversais e técnicas relevantes para o desempenho das funções. Com base nesse mapeamento, será possível identificar lacunas de desempenho e direcionar a oferta de ações formativas alinhadas às necessidades individuais e institucionais. Além disso, recomenda-se que a política unificada contemple também um acompanhamento contínuo das entregas individuais com feedback estruturado e avaliação final com critérios objetivos e alinhados aos resultados organizacionais.

Subdimensão: Monitoramento de desempenho

Atributo:

A política de desempenho compreende a realização de feedbacks constantes entre chefia e equipe, não vinculado ao rito formal de avaliação de desempenho.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não foi observada, atualmente, a obrigatoriedade da realização de feedbacks constantes entre chefia e equipe, desvinculados do rito formal das avaliações de desempenho, em nenhum dos instrumentos de avaliação analisados. Tampouco essa prática foi identificada de forma estruturada nos órgãos consultados, tendo sido apontada apenas de maneira pontual e isolada, variando a depender do perfil de cada chefia. Os representantes dos órgãos apontam que a ausência de integração entre os diferentes processos avaliativos, somada à sobreposição de normas e prazos distintos para gratificações, estágio probatório e progressão/promoção, contribui para desestimular a prática contínua de feedback. Como as chefias se veem envolvidas constantemente em avaliações formais, com regras e critérios variados para cada servidor, torna-se difícil estabelecer um

acompanhamento próximo, estruturado e periódico que vá além do cumprimento burocrático das etapas formais.

Recomendações: Recomenda-se que a política de desempenho institucionalize a prática de feedbacks contínuos entre chefias e equipes. O feedback deve ser reconhecido como uma ferramenta central de gestão de pessoas, com diretrizes claras que orientem sua aplicação de forma regular, construtiva e integrada à rotina de trabalho. Para isso, é importante que o órgão central estabeleça orientações mínimas sobre frequência, formato e finalidade dos feedbacks, promovendo capacitações para lideranças e incentivando uma cultura de acompanhamento contínuo do desempenho.

Como parte do monitoramento da prática, recomenda-se incluir nos sistemas ou formulários de avaliação um espaço para registro da data de realização do feedback e da percepção de satisfação dos participantes acerca do feedback recebido, permitindo que as unidades de gestão de pessoas acompanhem a efetividade e a regularidade dessa prática.

Essa medida contribuirá para qualificar o diálogo entre gestores e equipes, permitir ajustes ao longo do ciclo de trabalho e fortalecer o vínculo entre desempenho individual, desenvolvimento profissional e resultados institucionais. Além disso, como já sugerido anteriormente, a simplificação e a unificação dos ciclos avaliativos podem favorecer o ambiente para o feedback contínuo, reduzindo a fragmentação atual que sobrecarrega as chefias e enfraquece o acompanhamento próximo dos servidores.

Atributo:

O órgão central de gestão de pessoas oferta treinamentos sobre como dar e receber feedback que são obrigatórios para (no mínimo) lideranças e há monitoramento da sua execução.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
O órgão central não oferta treinamento.	O órgão central oferta o treinamento como curso livre.	O órgão central oferta o treinamento como curso livre e há uma diretriz que obriga a realização do treinamento para lideranças.	O órgão central oferta o treinamento como curso livre, há uma diretriz que obriga a realização do treinamento e há um monitoramento para verificar se as lideranças realizam o treinamento.

Justificativa: O órgão central oferta treinamentos sobre feedback por meio de cursos livres, especialmente através da Enap. Entre as formações disponíveis, destacam-se: Escutatória e comunicação produtiva para feedback, voltada a lideranças participantes do programa LideraGov;

Relações interpessoais e feedback, direcionada a gestores de equipes; e Avaliação em processos de aprendizagem e modelos de feedback, com foco no uso do feedback em contextos educacionais. Apesar da oferta diversificada, não há diretriz central que torne obrigatória a participação das lideranças nesses cursos, tampouco há evidências de um monitoramento sistemático sobre a adesão ou frequência.

Destaca-se entre os órgãos consultados a prática da ANTT, que promoveu uma capacitação específica voltada às lideranças sobre o processo de avaliação de desempenho. Todos os servidores em cargos de liderança foram convidados a participar, sendo a formação considerada obrigatória para esse público, segundo relato do entrevistado. O treinamento oferecido contempla não apenas orientações sobre como conduzir feedback de forma adequada, mas também aborda de forma explícita os principais vieses que impactam os processos avaliativos, como leniência, efeito halo, severidade e outros. A iniciativa visa qualificar os avaliadores, reduzir distorções no processo e fortalecer a cultura de feedback construtivo e contínuo no órgão.

Recomendações: Tornar obrigatória a realização do treinamento sobre feedback para as lideranças, com a inclusão da temática de como dar e receber feedback como parte essencial do conteúdo do curso de avaliação de desempenho e/ou de liderança. Além disso, implementar um monitoramento contínuo do treinamento, avaliar seu impacto, oferecer acompanhamento pós-treinamento e integrar indicadores de feedback nas avaliações de desempenho.

Atributo:

A política de desempenho compreende a existência de um período formal de reavaliação das metas e do plano de trabalho em algum período intermediário do ciclo de avaliação.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há uma diretriz centralizada que estabeleça, de forma sistemática, um período formal de reavaliação das metas e do plano de trabalho ao longo do ciclo de avaliação. No entanto, a prática foi observada pontualmente em alguns instrumentos e normativos de avaliação de desempenho. No âmbito do PGD, há flexibilidade para a revisão contínua do plano de entregas, o que

permite ajustes ao longo do tempo conforme mudanças de prioridades ou contextos. Já o Decreto nº 7.133/2010, que regulamenta a concessão de gratificações de desempenho, prevê explicitamente a possibilidade de avaliação parcial para subsidiar ajustes nas metas durante o ciclo avaliativo (artigo 6º, VI). Esses instrumentos permanecem abertos durante o ciclo, possibilitando atualizações nas metas. Apesar de essas previsões e práticas serem adotadas em todos órgãos consultados, há a ausência de uma diretriz centralizada e consolidada.

Recomendações: Apesar da possibilidade de ajustes ao longo do ciclo, recomenda-se que a política de desempenho unificada preveja, de forma institucionalizada, um período formal no calendário anual para a reavaliação das metas e do plano de trabalho ao longo do ciclo avaliativo. A adoção de um marco intermediário, com diretrizes claras para análise e eventual ajuste dos objetivos pactuados, contribui para garantir a aderência às prioridades organizacionais, adaptar-se a mudanças no contexto institucional e reforçar a cultura de acompanhamento contínuo do desempenho, garantindo maior padronização entre órgãos em diferentes estágios de maturidade em gestão do desempenho. Para ações com as práticas e instrumentos atuais, é possível ajustar os mecanismos já existentes, como o PGD e a previsão de avaliação parcial no Decreto nº 7.133/2010, mas deve ser consolidada em uma diretriz comum a toda a administração pública federal. A formalização desse momento fortalece a gestão por resultados, aumenta a previsibilidade do processo avaliativo e qualifica o diálogo entre chefias e equipes ao longo do ciclo.

Subdimensão: Avaliação de desempenho

Atributo:

O atingimento dos objetivos estratégicos institucionais são públicos e de fácil acesso.

Nota:

0

Detalhamento: Será contabilizado para a régua o que for implementado por no mínimo 50% dos órgãos analisados (central e setoriais).

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não é pública.	É pública, mas não está em portais do Executivo, sendo necessário consulta em site de legislações e/ou Diário Oficial.	É pública, mas está distribuída em diversos portais do Executivo (ex.: site de cada secretaria).	É pública e está centralizada e um portal único do Executivo.

Justificativa: Entre os oito órgãos analisados, apenas três divulgaram resultados relacionados à execução de seus objetivos estratégicos de forma pública e acessível, porém, essa quantidade não atende ao critério mínimo de 50% estabelecido para fins de atribuição de nota.

Entretanto, é válido destacar que a ANTT foi o único órgão em que se verificou a disponibilização de relatórios consolidados dos resultados do planejamento estratégico e das metas institucionais em seu portal institucional. Nos casos do MDS e do MGI (setorial), os resultados divulgados referem-

se ao monitoramento contínuo da estratégia organizacional, mas não incluem uma consolidação específica do atingimento dos objetivos estratégicos ao final de cada ciclo. O MDS mantém um painel interativo atualizado (Monitora MDS), com dados sobre objetivos, indicadores e metas e o MGI (setorial), por sua vez, divulga mensalmente o acompanhamento das metas. Em alguns dos órgãos consultados, foi possível observar certa descontinuidade na disponibilização dos resultados entre ciclos de planejamento: a cada novo ciclo estratégico ou diante de uma reestruturação administrativa, páginas institucionais são reformuladas e os resultados anteriores deixam de ser acessíveis, comprometendo a consolidação histórica das informações e dificultando a transparência longitudinal dos resultados institucionais. Órgãos como ANP, MEMP, MMA e MPOR, embora contem com planejamento estratégico vigente e realizem o monitoramento interno da estratégia, não publicam os resultados de forma acessível em seus portais. O MPS, por sua vez, ainda não possui planejamento estratégico estruturado.

Cabe destacar que alguns órgãos divulgam os resultados das metas institucionais vinculadas à política de gratificações, conforme previsto no artigo 5º, parágrafo 8º do Decreto nº 7.133/2010, que estabelece a obrigatoriedade de ampla divulgação das metas de desempenho institucional e dos respectivos resultados apurados.

Adicionalmente, a Instrução Normativa mais recente do PGD determina que, a partir de 2025, os dados relacionados aos resultados dos planos de trabalho e de entrega deverão ser enviados ao MGI por integração sistêmica, o que será posteriormente divulgado em página oficial do MGI, centralizando as informações de todos os órgãos. Entretanto, em função dessa transição, atualmente alguns painéis públicos de resultados estão temporariamente desativados para adequação, como é o caso do MMA e do próprio painel do órgão central.

Recomendações: Recomenda-se a criação de uma diretriz central que oriente os órgãos a divulgar, de forma padronizada e acessível, os resultados do atingimento dos objetivos estratégicos institucionais, uma vez que não foi identificada nenhuma diretriz centralizada nesse sentido. Essa divulgação deve garantir que as informações estejam acessíveis, com dados periodicamente atualizados para permitir o acompanhamento contínuo dos resultados, além de incluir a consolidação dos resultados ao final de cada ciclo de planejamento, assegurando transparência e continuidade das informações.

Sugere-se, ainda, a estruturação de um repositório centralizado no âmbito do Executivo federal, que pode ser vinculado ao programa TransformaGov ou outra estrutura de estratégia de governança e planejamento já existente, para reunir os dados de forma integrada ou referenciar os portais de cada órgão.

É importante, também, que os órgãos assegurem a preservação dos dados dos ciclos anteriores, evitando a descontinuidade observada atualmente.

A implementação da integração de dados prevista na Instrução Normativa do PGD, a partir de 2025, também representa uma oportunidade para consolidar informações sobre resultados institucionais no ambiente digital único. Sugere-se fortalecer essa iniciativa e apoiar os órgãos na integração dos dados por meio da API, atualmente já prevista na Instrução Normativa.

Atributo:

A política de desempenho compreende que a avaliação de competências seja realizada por um formulário com escala padronizada de resposta para cada comportamento avaliado.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a praticam de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Atualmente, não existe uma diretriz centralizada que determine o uso obrigatório de uma escala padronizada para a avaliação de competências na administração pública federal. As avaliações de desempenho são conduzidas com base em instrumentos diversos, elaborados conforme a natureza das carreiras, cargos e políticas internas de cada órgão, resultando em modelos distintos de formulários e escalas.

Parte dos órgãos consultados utiliza formulários estruturados com escalas de resposta padronizadas, aplicados por meio de sistemas eletrônicos próprios ou compartilhados. No caso das avaliações fundamentadas no Decreto nº 7.133/2010, que rege a concessão de gratificações de desempenho, o artigo 7º estabelece que os critérios e procedimentos específicos devem ser definidos por ato do dirigente máximo do órgão, respeitando a legislação de cada gratificação. Isso confere aos órgãos autonomia para definir o modelo e a escala utilizados conforme sua realidade, mas também contribui para a heterogeneidade observada entre práticas adotadas por diferentes órgãos.

Dessa forma, embora a utilização de escalas padronizadas esteja presente em alguns órgãos, seja por meio da adesão a sistemas centralizados, como o AvaliaGov, ou pelo uso de sistemas internos, essa prática não é uniforme nem conduzida por uma política nacional integrada, permanecendo dependente de normativos locais e decisões administrativas autônomas.

Recomendações: Estabelecer na política de avaliação de desempenho unificada diretrizes para a aplicação de formulários com escalas padronizadas de resposta na avaliação de competências. A padronização de escalas contribui para reduzir a subjetividade, facilitar a comparação de resultados entre unidades e órgãos e qualificar a tomada de decisão baseada em evidências. Essa diretriz pode coexistir com a flexibilidade necessária para que cada órgão adapte os comportamentos avaliados às especificidades de suas carreiras e contextos funcionais, desde que respeitados parâmetros

mínimos comuns para o formato das escalas e a estrutura dos formulários. Sugere-se, ainda, que o órgão central incentive a adoção de sistemas eletrônicos integrados, como o AvaliaGov ou soluções interoperáveis, com funcionalidades que permitam a aplicação padronizada e o monitoramento da qualidade dos instrumentos utilizados.

Atributo:

O formulário da avaliação de competências é respondido por, no mínimo, chefia direta e um par da mesma equipe.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há uma diretriz centralizada que estabeleça a obrigatoriedade de aplicação da avaliação de competências por, no mínimo, chefia direta e um par da mesma equipe. No entanto, essa prática é observada em parte dos órgãos, ainda que de forma heterogênea e condicionada às regras específicas de cada carreira ou gratificação.

No caso dos servidores abrangidos pelo Decreto nº 7.133/2010, que trata das gratificações de desempenho, a avaliação individual pode considerar diferentes fontes, como autoavaliação, avaliação da equipe e avaliação da chefia imediata. Essa estrutura, entretanto, aplica-se somente a determinados cargos e funções, como aqueles sem cargo em comissão ou com cargos ou funções comissionadas. Nos demais casos, há variações significativas. No MPS, por exemplo, dentro do mesmo órgão, há algumas carreiras que realizam avaliação por chefia, pares e autoavaliação, enquanto outras adotam apenas a avaliação pela chefia imediata, sem participação de pares. No caso de servidores cedidos, a avaliação costuma ser feita exclusivamente pela chefia, com foco em aspectos comportamentais. Essa diversidade evidencia a inexistência de uma política padronizada sobre a composição dos avaliadores, embora a prática esteja presente em alguns dos órgãos consultados.

Recomendações: Recomenda-se que a política de desempenho estabeleça diretrizes centralizadas para a composição mínima das fontes avaliadoras, prevendo, sempre que possível, a participação da chefia imediata e de pelo menos um par da equipe como respondentes no processo de avaliação de competências. Essa diretriz pode ser adaptada conforme as características de cada carreira ou situação funcional, respeitando a viabilidade operacional e os contextos organizacionais, mas deve buscar padronizar um modelo básico que assegure diversidade de percepções no processo de avaliação.

Atributo:

A política de desempenho compreende que os profissionais que participam da avaliação de competências recebam treinamentos sobre discriminações de gênero, raça e geracional, sendo obrigatórios para (no mínimo) lideranças e com monitoramento da sua execução.

Nota:

0

Detalhamento: Será contabilizado para a régua se houver no mínimo 1 treinamento para um dos temas.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
O órgão central não oferta treinamento.	O órgão central oferta o treinamento como curso livre.	O órgão central oferta o treinamento como curso livre e há uma diretriz que obriga a realização do treinamento para lideranças.	O órgão central oferta o treinamento como curso livre, há uma diretriz que obriga a realização do treinamento e há um monitoramento para verificar se as lideranças realizam o treinamento.

Justificativa: Não há oferta sistemática de treinamentos específicos sobre discriminações de gênero, raça, geracional ou outras formas de viés voltadas à prática de avaliação de desempenho na administração pública federal. Tampouco foi identificada diretriz que torne obrigatória a participação de lideranças nesses tipos de capacitação, nem mecanismo de monitoramento da adesão. Embora a Enap disponha de cursos e trilhas formativas sobre diversidade, equidade e inclusão (Mulheres no mundo do trabalho e O protagonismo das mulheres: passos para a atuação política das mulheres em espaços de poder e decisão), essas formações são ofertadas sem vinculação direta com a política de desempenho ou com a capacitação de avaliadores. Dessa forma, não há evidências de que tais conteúdos estejam sendo aplicados de forma estruturada para qualificar os participantes da avaliação de desempenho.

Destaca-se a ANTT, que oferece treinamento obrigatório para as lideranças sobre avaliação de desempenho, abordando vieses avaliativos como leniência, severidade, efeito *halo* e afinidade.

Contudo, o conteúdo não trata especificamente de vieses relacionados a gênero, raça ou geração.

Recomendações: Desenvolver e institucionalizar treinamentos periódicos sobre discriminações de gênero, raça e geracional em avaliações de desempenho e prever na regulamentação a participação obrigatória das lideranças (ver a dimensão de gestão de desenvolvimento na subseção "Recomendações" para mais detalhes), com o devido monitoramento de sua execução. Além disso, o órgão central pode viabilizar um monitoramento contínuo dos resultados das avaliações de desempenho, com foco na identificação e mitigação de vieses relacionados à raça e gênero, assegurando a equidade no processo de avaliação e desenvolvimento profissional. No caso dos órgãos setoriais, os mesmos podem buscar incorporar em seus materiais de treinamento sobre a avaliação de desempenho, como é o caso da ANTT, os temas de discriminações de gênero, raça e gênero, obrigando que pelo menos as lideranças participem do treinamento.

Atributo:

A política de desempenho compreende que, na avaliação final do servidor, avaliações objetivas (como o atingimento de metas ou entregas do plano de trabalho) tenham peso maior do que avaliações menos objetivas (como avaliação de competências).

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há diretriz centralizada que estabeleça, de forma clara, a inclusão combinada de avaliações objetivas – como o atingimento de metas ou entregas previstas no plano de trabalho – e avaliações subjetivas – como as de competências – como componentes estruturantes de uma política unificada de desempenho. Tampouco existe norma que defina pesos distintos entre esses componentes, orientando sua aplicação de forma padronizada. O Decreto nº 7.133/2010, embora trate da composição da gratificação de desempenho, diferencia apenas o peso entre a avaliação de desempenho institucional (até 80 pontos) e a individual (até 20 pontos), porém, isso não detalha a proporcionalidade entre os componentes objetivos e subjetivos dentro da avaliação individual.

É importante destacar que a multiplicidade de instrumentos de avaliação de desempenho atualmente utilizados na administração pública federal impede a definição de um padrão mínimo e, na maior parte dos casos, não torna evidente a priorização de critérios objetivos na composição da nota final. Por fim, não foram identificados órgãos que adotem, de forma estruturada e recorrente, a predominância de componentes objetivos na avaliação individual, o que reforça a inexistência dessa diretriz como prática comum ou orientação no âmbito do órgão central.

Recomendações: Recomenda-se que a política de desempenho unificada da administração pública federal considere, de forma centralizada, a composição da avaliação individual, estabelecendo a inclusão combinada de componentes objetivos (como metas e entregas pactuadas) e subjetivos (como competências comportamentais), com pesos claramente diferenciados entre eles. Recomenda-se o peso máximo de 30% para a avaliação de competências. Atribuir maior peso aos critérios objetivos contribui para aumentar a transparência, a comparabilidade e a confiança no processo avaliativo, ao mesmo tempo em que reduz a subjetividade e os riscos de distorção nas avaliações.

Atributo:

A política de desempenho compreende que exista um rito formal de feedback do resultado da avaliação de desempenho entre a chefia e o profissional.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há uma diretriz centralizada e operacionalizada que garanta a realização de um rito formal de feedback entre a chefia e o servidor ao final do ciclo de avaliação de desempenho. Em alguns órgãos, essa prática ocorre pontualmente, a depender da iniciativa da chefia e da cultura institucional, mas não se trata de uma exigência estruturada ou amplamente monitorada. A Lei nº 11.784/2008 menciona, de forma genérica, a etapa de "retorno aos avaliados, visando a discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações". No entanto, essa previsão legal não é suficiente para configurar uma diretriz centralizada, pois não detalha procedimentos, responsabilidades, periodicidade nem instrumentos de suporte para a realização do feedback.

Além disso, em grande parte dos casos, o que se verifica é apenas o processo de ciência formal do resultado — como a assinatura de um formulário ou o aceite eletrônico em sistemas — que não deve ser confundido com o feedback estruturado. Os relatos obtidos nas entrevistas também apontam outro fator que fragiliza a prática: a tendência à atribuição de notas elevadas e pouco discriminativas nas avaliações, o que limita o espaço para discussões sobre desempenho e desenvolvimento. A homogeneização das pontuações dificulta a identificação de lacunas reais de desempenho, tornando o feedback — quando realizado — pouco efetivo ou desalinhado em relação ao resultado formal atribuído.

Recomendações: Recomenda-se que a política de desempenho incorpore, de forma estruturada, um rito formal de feedback entre a chefia e o servidor ao final de cada ciclo avaliativo. Esse momento deve ir além da ciência formal dos resultados e ser concebido como etapa obrigatória, com diretrizes mínimas sobre formato, periodicidade, responsabilidades e formas de registro. Sugere-se que o órgão central disponibilize instrumentos de apoio — como roteiros orientadores, formulários padronizados com campo específico e materiais de capacitação — para qualificar a prática do feedback e orientar as lideranças na condução de conversas consistentes, voltadas ao desenvolvimento do servidor e ao alinhamento com os objetivos institucionais. Sugere-se também que o sistema de avaliação de desempenho permita o registro e o monitoramento do cumprimento desta tarefa durante o processo avaliativo, tanto pelo órgão central quanto pelos órgãos setoriais.

Atributo:

A política de desempenho determina quais são os critérios e procedimentos (formulários, prazos, responsáveis) para que o servidor possa recorrer ao resultado final da avaliação de desempenho.

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não.			Sim.

Justificativa: Em geral, os atuais processos de avaliação de desempenho prevêem critérios e procedimentos que garantem ao servidor o direito de recorrer do resultado final da avaliação de desempenho. Essa prerrogativa busca assegurar princípios como o contraditório e da ampla defesa, sendo incorporada nos normativos que regulamentam as carreiras e nos instrumentos de gestão de desempenho adotados. O Decreto nº 7.133/2010, que trata das gratificações de desempenho, prevê a possibilidade de interposição de recurso pelo servidor em caso de discordância quanto à pontuação atribuída na avaliação individual, estabelecendo prazos, instâncias e responsabilidades. De modo semelhante, o PGD também inclui previsões normativas sobre os procedimentos recursais aplicáveis aos planos de trabalho e entregas pactuadas. Esses processos geralmente são conduzidos por comissões designadas nos órgãos, responsáveis por analisar os recursos, conforme as regras previstas nos normativos internos.

Assim, considera-se que a política de desempenho contempla plenamente os critérios e procedimentos necessários para assegurar o direito ao recurso. Ainda que o direito ao recurso esteja normativamente assegurado, os relatos evidenciam que a prática de recorrer é mais frequente quando as notas atribuídas são inferiores ao padrão máximo, mesmo que minimamente. Há resistência dos servidores em aceitar pontuações consideradas "não plenas" (como 10 ou 100, a depender da régua) e os avaliadores, por sua vez, evitam conflitos e judicialização, principalmente quando a nota atribuída irá influenciar no valor da gratificação recebida. Como consequência, há uma forte tendência à uniformização das notas no nível máximo, esvaziando o uso efetivo da escala avaliativa e tornando o recurso uma etapa mais formal do que funcional.

Recomendações: Embora os critérios e procedimentos para recurso já estejam previstos nos normativos atuais, recomenda-se que, na construção de uma política de desempenho unificada para a administração pública federal, sejam definidos prazos padronizados e diretrizes mínimas para o exercício do direito ao contraditório e à ampla defesa. A harmonização dos prazos e etapas recursais entre diferentes instrumentos — como avaliação para gratificações, PGD, estágio probatório e progressão — pode reduzir disparidades entre carreiras, facilitar a gestão por parte dos órgãos e assegurar maior previsibilidade e equidade no tratamento das contestações. Também é recomendável que a política unificada incorpore mecanismos de transparência sobre os resultados e decisões dos processos recursais, reforçando a legitimidade e a confiança no modelo de avaliação.

Atributo:

As avaliações de desempenho são desenvolvidas em um sistema eletrônico padronizado e centralizado, que compreende sua definição, seu acompanhamento e seus resultados.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
O órgão central não possui um sistema padronizado.	O órgão central possui um sistema padronizado que contempla pelo menos 25% das setoriais consultadas.	O sistema padronizado existe e contempla pelo menos 50% das setoriais consultadas.	O sistema padronizado existe e contempla pelo menos 75% das setoriais consultadas.

Justificativa: O órgão central possui um sistema padronizado – o AvaliaGov, recém-integrado ao SouGov –, que tem como objetivo consolidar a avaliação de desempenho individual na administração pública federal. O sistema conta com formulário padronizado, escalas de resposta estruturadas, módulo de acompanhamento e consolidação de resultados e vem sendo implementado de forma gradual nos órgãos. Contudo, o AvaliaGov ainda não é amplamente utilizado por todos os órgãos setoriais. As entrevistas indicam que apenas parte dos órgãos analisados aderiu ao sistema ou encontra-se em fase de transição. Muitos ainda operam com sistemas próprios ou planilhas internas, especialmente nos ciclos anteriores. Em resumo:

- MGI Setorial, MPS e MPOR: Aderiram ao AvaliaGov ou estão em transição para sua adoção.
- ANTT: Utiliza atualmente um sistema próprio chamado Avalia360, mas está em tratativas com o MGI para migrar para o AvaliaGov nos próximos ciclos.
- MDS: Segue com o sistema interno AVADES.
- MMA: Já utiliza o AvaliaGov para avaliação da gratificação e também opera o PGD via PETRVS, plataforma centralizada.
- MEMP e ANP: Não mencionam uso de sistema padronizado e aparentam estar com práticas descentralizadas ou em fase inicial de adesão.

Como apenas três aderiram ao AvaliaGov, o que corresponde a 37,5% dos órgãos, a nota é 1.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central acelere a consolidação e a adoção obrigatória de um sistema eletrônico padronizado e centralizado para a gestão da avaliação de desempenho na administração pública federal. A expansão do uso do AvaliaGov, integrado ao SouGov, deve ser tratada como prioridade, com cronograma claro de migração dos órgãos que ainda utilizam sistemas próprios ou planilhas internas. É fundamental que esse sistema contemple de forma integrada todas as etapas do processo — definição, acompanhamento, feedback, consolidação de resultados e recursos — e seja capaz de acomodar todos os componentes e finalidades da avaliação. Caso a proposta indicada anteriormente de utilizar o PGD como ferramenta estruturante do sistema de avaliação de desempenho seja mantida, é indispensável que o sistema do PGD também esteja plenamente integrado ao AvaliaGov. Além disso, é ideal que o sistema consiga contemplar os servidores cedidos e lotados em outros órgãos, diferente do seu órgão de origem. Por fim, recomenda-se que o órgão central ofereça suporte técnico, capacitação e orientações operacionais para os órgãos setoriais, de modo a garantir a aderência, a padronização dos procedimentos e a confiabilidade dos dados.

Subdimensão: Aprendizado e responsabilização do desempenho

Atributo:

A política de desempenho compreende que o resultado da avaliação de desempenho individual (de entregas/metas e competências) e organizacional seja formalmente sintetizado em um relatório padrão.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não existe, atualmente, uma diretriz centralizada que estabeleça a obrigatoriedade de consolidação dos resultados da avaliação de desempenho individual (metas, entregas e competências) e organizacional em um relatório padrão. Embora alguns órgãos publiquem informações separadamente sobre desempenho, como: resultados de metas institucionais, relatórios de gestão, consolidação das entregas realizadas em painéis ou o monitoramento ou resultados do planejamento estratégico, nenhum dos órgãos consultados mencionou a existência de um documento unificado, com estrutura padronizada, que sintetize de forma consolidada os dados das avaliações de desempenho individual e organizacional. Além disso, como não há uma política de desempenho centralizada válida para todo o corpo de servidores, tais práticas seguem restritas e não resultam em consolidações abrangentes da avaliação de desempenho nos órgãos.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central desenvolva um modelo padrão de relatório de avaliação de desempenho com critérios mínimos, que consolide de forma clara e acessível os resultados individuais (metas, entregas e competências) e institucionais. Esse relatório deve ser integrado ao processo de avaliação e utilizado tanto para a devolutiva ao servidor quanto para fins gerenciais, como a identificação de lacunas de desempenho, o subsídio para decisões de desenvolvimento e o reconhecimento de boas práticas. Considerando que o planejamento estratégico institucional deve estar alinhado ao Plano Plurianual (PPA), recomenda-se que o relatório também incorpore o monitoramento das metas estratégicas vinculadas ao Plano Plurianual. Por essa razão, sugere-se que a construção do modelo padrão seja feita em articulação com o Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO), aproveitando sinergias com os processos já existentes de monitoramento e avaliação do PPA e fortalecendo a integração entre desempenho individual e institucional.

Atributo:

A política de desempenho compreende que na avaliação dos resultados e objetivos institucionais as metas não atingidas sejam justificadas.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há uma diretriz centralizada que determine a obrigatoriedade de justificativa formal para o não atingimento de metas institucionais ou entregas previstas nos planos de trabalho. No caso do PGD, embora o avaliador possa considerar justificativas no momento da avaliação do plano de entregas, o preenchimento dessa informação não é obrigatório nem sistematizado como parte integrante do processo. Isso significa que a avaliação pode ocorrer mesmo sem a apresentação de uma justificativa formal, o que fragiliza a rastreabilidade das causas e compromete a retroalimentação do processo avaliativo.

Nos demais instrumentos de avaliação institucional, como o acompanhamento de metas estratégicas ou relatórios de desempenho organizacional, também não foi identificada exigência formal para justificar metas não cumpridas. No caso das metas institucionais, a própria dinâmica de definição dessas metas também fragiliza a necessidade de justificativas. Isso ocorre porque, historicamente, as metas são definidas de forma a garantir notas iguais ou muito próximas a 80% — nota máxima exigida para o pagamento integral da gratificação. Esse padrão, associado à reconhecida leniência no processo, reduz significativamente a possibilidade de que haja metas formalmente não cumpridas e, consequentemente, a exigência de justificativas. Dessa forma, embora existam mecanismos nos sistemas e práticas que permitam justificar entregas ou metas não realizadas, não há uma diretriz formal, obrigatória e centralizada.

Recomendações: Recomenda-se que a política de desempenho da administração pública federal estabeleça, de forma centralizada, a obrigatoriedade de registro de justificativas para metas ou entregas não cumpridas na avaliação das entregas da unidade e a nível institucional. Sugere-se que a diretriz defina parâmetros mínimos para a avaliação de desempenho institucional, como: quando a justificativa deve ser obrigatória, quais tipos de situações são aceitáveis (ex.: fatores externos, impedimentos operacionais, sobrecarga não prevista), quem é responsável pelo registro (servidor e/ou chefia) e onde essa informação deve ser documentada nos sistemas. Além disso, é recomendável

que o órgão central incorpore essa exigência aos sistemas de gestão de desempenho já utilizados, como o AvaliaGov e o PGD, de forma padronizada, e promova capacitações para apoiar as lideranças e os servidores na adequada realização deste registro.

Atributo:

A política de desempenho compreende que na avaliação das entregas individuais as metas não atingidas são justificadas.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há uma diretriz centralizada que estabeleça, de forma obrigatória, a necessidade de justificativa para metas ou entregas individuais não cumpridas no âmbito da avaliação de desempenho. No entanto, essa prática é observada em todos os órgãos consultados, uma vez que todos eles têm servidores que participam do PGD. No caso do PGD, há previsão de consequências em situações de não cumprimento do plano de trabalho, o que gera um senso de obrigatoriedade na apresentação de justificativas tanto por parte do servidor quanto da chefia. O sistema permite o registro de ocorrências, como problemas técnicos ou impedimentos operacionais, e exige que a chefia justifique formalmente caso haja a não homologação do plano. Embora não exista uma norma que determine expressamente a obrigatoriedade desse preenchimento, o próprio processo do PGD induz esse comportamento, especialmente no momento de validação dos resultados.

De forma similar, o AvaliaMGI dispõe de campos para o registro de justificativas, tanto pelo servidor quanto pelo avaliador. No entanto, assim como no PGD, essa funcionalidade não está vinculada a uma exigência normativa obrigatória. Considera-se, portanto, que a prática de justificativa de entregas não realizadas está presente de forma um pouco mais estruturada na avaliação individual – ainda que não formalizada como diretriz centralizada –, o que justifica a atribuição da nota 1. Esse cenário é distinto do que se observa nas metas institucionais, que carecem até mesmo desse nível básico de formalização e controle.

Recomendações: Recomenda-se que a política de desempenho da administração pública federal estabeleça, de forma centralizada, a obrigatoriedade de registro de justificativas para metas ou entregas não cumpridas na avaliação das entregas e metas individuais. É importante que a

diretriz defina parâmetros mínimos sobre quando a justificativa deve ser obrigatória, quais são os responsáveis pelo registro (servidor, chefia ou ambos), em que momento e onde esse registro deve ocorrer, além dos critérios válidos para a aceitação das justificativas.

Além de reforçar a responsabilização e a coerência do processo avaliativo, o registro estruturado de justificativas pode funcionar como subsídio para o planejamento e monitoramento de políticas de desenvolvimento de pessoas (PNDP), contribuindo para a identificação de fatores recorrentes que afetam o cumprimento de metas e orientando ações de capacitação, suporte técnico ou reorganização do trabalho.

Atributo:

Existe um monitoramento da avaliação de desempenho para mitigar vieses de discriminação de raça e gênero.

Nota:

0

Detalhamento: Será contabilizado para a régua o que for implementado por no mínimo 50% dos órgãos analisados (central e setoriais).

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe um controle das notas observando dados de gênero e raça.	Existe controle das notas observando dados de gênero ou raça.	Existe controle das notas observando dados de gênero e raça.	As notas são monitoradas a partir do recorte de raça e gênero e existe um protocolo de ação caso sejam identificados vieses.

Justificativa: Não foram localizadas evidências de que exista, no âmbito da administração pública federal, um processo sistemático de monitoramento das notas de avaliação de desempenho com recorte por gênero ou raça. Nas entrevistas realizadas com representantes do órgão central de gestão de pessoas, não foram mencionadas ações, análises ou protocolos específicos voltados à identificação e à mitigação de possíveis vieses discriminatórios nesse processo.

Recomendações: Recomenda-se incorporar à política de avaliação de desempenho mecanismos de monitoramento com recortes por raça e gênero, com o objetivo de identificar e mitigar possíveis padrões de discriminação ou desigualdade. Esse monitoramento deve envolver a análise estatística dos resultados das avaliações, desagregados por perfil sociodemográfico dos servidores, e permitir a comparação entre grupos para detectar eventuais vieses.

A estruturação dessa prática pode começar com a padronização da coleta de dados nos sistemas de gestão de pessoas, garantindo que os formulários de avaliação sejam vinculados a dados de perfil e que os relatórios tragam visões segmentadas. Dado que o SouGov já é utilizado como mecanismo de cadastro e atualização dessas informações, entende-se que o AvaliaGov pode ser um instrumento

para tal viabilização. Assim, é fundamental que, em caso de disparidades consistentes, a política preveja protocolos de ação corretiva, como revisão de critérios, reavaliação de casos extremos ou capacitação adicional de avaliadores. Essa iniciativa fortalece o compromisso do Estado com a equidade, a justiça avaliativa e a valorização da diversidade no serviço público.

Atributo:

O desligamento por desempenho insuficiente reiterado é regulamentado de forma adequada.

Nota:

0

Detalhamento: Os critérios mínimos que a regulamentação precisa ter para ser considerada adequada são:

1. Explicitar quantas avaliações insuficientes levam ao desligamento sendo, necessariamente, no mínimo duas avaliações seguidas ou três intercaladas em um total de cinco.

2. Explicitar o que significa desempenho insuficiente sendo que a nota mínima deve ser, necessariamente, superior a 30%.

3. Explicitar que as avaliações que contam para o desligamento são apenas avaliações de entrega do plano de trabalho, nunca de competências.

4. Explicitar que deve haver feedback formal antes da abertura de eventual processo de desligamento.

5. Explicitar as fases de recurso/defesa, com os respectivos prazos e obrigações de ambas as partes antes da decisão final sobre o desligamento;

6. Explicitar a existência de uma comissão com no mínimo três participantes que avalie os pedidos de desligamento;

7. Explicitar que as regras valem tanto para o desligamento de efetivos como para o desligamento após o estágio probatório.

(Caso não seja exatamente as mesmas regras, explicitar as diferenças).

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe.	Existe mas contempla apenas dois dos critérios mínimos.	Existe, mas contempla apenas cinco dos critérios mínimos.	Existe e contempla todos os critérios mínimos.

Justificativa: O desligamento de servidor estável por desempenho insuficiente reiterado está previsto no artigo 41, parágrafo 1º, inciso III da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/1998. No entanto, a medida ainda não foi regulamentada no âmbito da administração pública federal, inexistindo normativo infraconstitucional que defina critérios, procedimentos, periodicidade, instâncias revisoras ou salvaguardas processuais mínimas para sua aplicação.

Recomendação: Recomenda-se que a administração pública federal avance na regulamentação do desligamento por desempenho insuficiente reiterado, previsto no artigo 41, parágrafo 1º, inciso III da Constituição Federal desde a Emenda Constitucional nº 19/1998, mas ainda sem normativo infraconstitucional que viabilize sua aplicação. Sugere-se que a norma a ser elaborada explicite, no mínimo:

I - Quantas avaliações insuficientes resultarão no desligamento, sendo recomendado o critério de, pelo menos, duas avaliações consecutivas ou três intercaladas em cinco ciclos avaliativos.

II - O que caracteriza desempenho insuficiente, sendo a nota mínima obrigatoriamente superior a 30% para evitar distorções.

III - Que as avaliações consideradas para esse fim devem estar restritas exclusivamente ao cumprimento das entregas pactuadas no plano de trabalho, e não a avaliações subjetivas de competências.

IV - A exigência de feedback formal, documentado e anterior à eventual abertura de processo de desligamento, assegurando ao servidor oportunidade de correção de trajetória.

V - A previsão de fases de recurso e defesa com prazos claros e obrigações definidas para ambas as partes.

VI - A criação de uma comissão avaliadora composta por, no mínimo, três membros, com atuação técnica e isenta.

VII - A aplicação das regras tanto para servidores estáveis quanto para os que se encontram em estágio probatório, com salvaguardas equivalentes, mesmo que com ajustes proporcionais à natureza do vínculo.

Para a elaboração da regulamentação, é importante que os riscos do uso indevido da avaliação de desempenho como instrumento de barganha, perseguição política ou retaliação institucional estejam no radar do legislador. Para evitar esse tipo de distorção, a norma deve estar acompanhada de mecanismos de controle, capacitação de avaliadores, supervisão por instâncias técnicas e protocolos claros de proteção ao servidor. A estabilidade, nesse contexto, não deve ser vista como um obstáculo à responsabilização, mas como uma garantia contra usos arbitrários do poder disciplinar, resguardando a integridade das políticas públicas e a autonomia técnica dos quadros permanentes do Estado.

Nesse processo, é igualmente importante que a avaliação de desempenho seja compreendida pelos servidores públicos como um instrumento de valorização e reconhecimento daqueles que entregam bons resultados, ao mesmo tempo em que estabelece parâmetros objetivos para lidar com situações persistentes de baixo desempenho, assegurando um processo justo e transparente. Essa dupla função é essencial para fortalecer a confiança no sistema avaliativo e para consolidar uma cultura de desempenho orientada por critérios técnicos e não por pressões políticas.

Importante pontuar que embora a Constituição preveja uma lei complementar para o tema, nada impede o avanço do governo federal em uma regulamentação própria. Como referência, sugere-se observar a normatização já existente no estado de Minas Gerais, especialmente o disposto no artigo 10 da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, do estado, que contempla parte relevante dos critérios aqui propostos.

Atributo:

O resultado consolidado da distribuição de incentivos é público e de fácil acesso.

Nota:

0

Detalhamento: Será contabilizado para a régua o que for implementado por no mínimo 50% dos órgãos analisados (central e setoriais).

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não são públicos ou não existem.	São públicos, mas não estão em portais do Executivo, sendo necessário consulta em site de legislações e/ou Diário Oficial.	São públicos, mas estão distribuídas em diversos portais do Executivo (ex.: site de cada secretaria).	São públicos e estão centralizados e um portal único do Executivo.

Justificativa: Não há evidências de que o resultado consolidado da distribuição de incentivos vinculados à avaliação de desempenho, como gratificações, bônus por produtividade ou reconhecimento por mérito, seja publicado de forma sistemática e acessível ao público. Embora exista a previsão de pagamento de gratificação para algumas carreiras, conforme o Decreto nº 7.133/2010, o qual também determina a divulgação dos resultados apurados das avaliações de desempenho institucional pelos órgãos e entidades em seus sítios eletrônicos, não há divulgação dos incentivos, os quais são exclusivamente pecuniários. Nas entrevistas com representantes do órgão central, não foi mencionada a existência de relatórios consolidados, painéis ou mecanismos de transparência ativa que apresentem, de forma agregada, os resultados da distribuição desses incentivos, seja por órgão, carreira, unidade ou perfil demográfico.

Recomendações: Recomenda-se que, uma vez estruturada a matriz e estabelecidos os mecanismos de concessão de incentivos, o resultado consolidado da distribuição desses incentivos, tanto pecuniários quanto não pecuniários, seja divulgado de forma pública e de fácil acesso. Essa divulgação deve ocorrer em formato de relatórios ou painéis informativos, apresentando dados agregados por órgão, carreira, unidade e perfil demográfico, de modo a reforçar a transparência, a equidade e a accountability na gestão de incentivos.

Atributos em

Gestão de desenvolvimento

Subdimensão: Desenvolvimento individual

Atributo:

A política de desenvolvimento e formação compreende os planos de desenvolvimento individual (PDIs).

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há diretriz centralizada que discipline a elaboração de PDIs no âmbito da política de desenvolvimento e formação institucional. Essa prática também não foi identificada de forma consistente nos órgãos consultados, pois nenhum órgão possui PDI estruturado como ferramenta formal de desenvolvimento. Embora atualmente existam alguns instrumentos de gestão que possuem interface indireta com o desenvolvimento individual, como o PGD e a própria regulamentação da avaliação de desempenho prevista no Decreto nº 7.133/2010, esses mecanismos não se configuram como um processo estruturado de construção e acompanhamento de PDIs.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central aprimore a PNDP, incorporando um fluxo estruturado de elaboração, pactuação e acompanhamento de PDIs. Esse fluxo deve prever que os PDIs sejam elaborados pela chefia imediata, em conjunto com o servidor, com base em três pilares principais: (i) os resultados da avaliação de desempenho, (ii) o alinhamento ao planejamento estratégico institucional e (iii) os interesses profissionais e pessoais do servidor. Após essa etapa, os PDIs devem ser consolidados enquanto subsídios para a elaboração do plano de desenvolvimento do órgão, de modo a refletir, de forma articulada, as necessidades identificadas e as prioridades institucionais.

Adicionalmente, recomenda-se que a política estabeleça momentos periódicos de alinhamento entre chefia e servidor ao longo do ano, com o objetivo de monitorar a execução das ações pactuadas, realizar ajustes sempre que necessário e assegurar a continuidade da aderência entre as estratégias de capacitação e a dinâmica das demandas organizacionais.

Para viabilizar esse processo, é essencial que o órgão central disponibilize instrumentos padronizados, defina responsabilidades institucionais e promova a capacitação das lideranças, de modo que estejam aptas a conduzir, orientar e acompanhar os PDIs de forma qualificada e contínua. Ademais, é necessário superar as fragilidades hoje existentes nos processos de avaliação de desempenho, a fim de torná-los efetivos como insumos para o desenvolvimento dos servidores.

Como referência, destaca-se a experiência do estado de Minas Gerais, que prevê a elaboração de PDIs como instrumento integrante da política de desenvolvimento dos servidores públicos estaduais. De acordo com o normativo vigente, as ações de capacitação devem atender às necessidades diagnosticadas a partir dos resultados da avaliação de desempenho, sendo o PDI o principal mecanismo de direcionamento dessas ações. O próprio instrumento do PDI utilizado no estado para coleta e registro pode servir como boa prática a ser considerada pelo governo federal. Recomenda-se a inclusão do instrumento do PDI no sistema próprio da PNDP, com perspectiva futura de integração ao sistema de avaliação de desempenho, AvaliaGov, garantindo maior articulação entre desempenho e desenvolvimento de pessoas.

Atributo:

Os planos de desenvolvimento individual (PDIs) são feitos com base nas avaliações de desempenho.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há diretriz centralizada que vincule, de forma formalizada, os resultados da avaliação de desempenho à elaboração de PDIs, nem foi identificada essa prática de forma consistente ou recorrente entre os órgãos consultados. Nos órgãos consultados, não foram identificados instrumentos, fluxos ou procedimentos formalizados que viabilizem a tradução dos resultados da avaliação de desempenho em ações de desenvolvimento individuais. Ainda que existam relatos pontuais de práticas isoladas, nas quais alguns gestores utilizam informalmente os resultados da avaliação como referência para orientar ações de desenvolvimento, essas iniciativas não são sistematizadas, nem resultam de uma política institucional consolidada.

Embora o Decreto nº 7.133/2010, que regulamenta a avaliação de desempenho para algumas carreiras do Executivo federal, preveja em seu artigo 12 que os resultados das avaliações devem ser utilizados como instrumento de gestão, especialmente para identificar aspectos que possam ser aprimorados por meio de ações de capacitação e desenvolvimento, essa diretriz não se encontra implementada na prática de forma estruturada e sistemática. Em geral, isso ocorre porque o próprio processo de avaliação apresenta fragilidades que comprometem seu uso como insumo para o desenvolvimento, com destaque para a tendência à leniência nas avaliações. A atribuição recorrente de notas elevadas se associa, em parte, ao receio de que avaliações mais rigorosas impactem negativamente a remuneração dos servidores, o que desestimula avaliações fidedignas e, consequentemente, a identificação efetiva de oportunidades de aprimoramento.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central aprimore a PNDP, incorporando um fluxo estruturado de elaboração, pactuação e acompanhamento de PDIs. Esse fluxo deve prever que os PDIs sejam elaborados pela chefia imediata, em conjunto com o servidor, com base em três pilares principais: (i) os resultados da avaliação de desempenho, (ii) o alinhamento ao planejamento estratégico institucional e (iii) os interesses profissionais e pessoais do servidor. Após essa etapa, os PDIs devem ser consolidados enquanto subsídios para a elaboração do plano de desenvolvimento do órgão, de modo a refletir, de forma articulada, as necessidades identificadas e as prioridades institucionais.

Adicionalmente, recomenda-se que a política estabeleça momentos periódicos de alinhamento entre chefia e servidor ao longo do ano, com o objetivo de monitorar a execução das ações pactuadas, realizar ajustes sempre que necessário e assegurar a continuidade da aderência entre as estratégias de capacitação e a dinâmica das demandas organizacionais.

Para viabilizar esse processo, é essencial que o órgão central disponibilize instrumentos padronizados, defina responsabilidades institucionais e promova a capacitação das lideranças, de modo que estejam aptas a conduzir, orientar e acompanhar os PDIs de forma qualificada e contínua. Ademais, é necessário superar as fragilidades hoje existentes nos processos de avaliação de desempenho, a fim de torná-los efetivos como insumos para o desenvolvimento dos servidores.

Como referência, destaca-se a experiência do estado de Minas Gerais, que prevê a elaboração de PDIs como instrumento integrante da política de desenvolvimento dos servidores públicos estaduais. De acordo com o normativo vigente, as ações de capacitação devem atender às necessidades diagnosticadas a partir dos resultados da avaliação de desempenho, sendo o PDI o principal mecanismo de direcionamento dessas ações. O próprio instrumento do PDI utilizado no estado para coleta e registro pode servir como boa prática a ser considerada pelo governo federal.

Atributo:

Os planos de desenvolvimento individual (PDIs) são feitos com base no interesse profissional e pessoal do servidor.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há diretriz centralizada que discipline a elaboração de PDIs baseados no interesse profissional e pessoal dos servidores, nem essa prática foi identificada de forma consistente nos órgãos consultados.

Nenhum dos órgãos avaliados possui PDIs formalizados ou implementados, não tendo sido encontrados instrumentos, fluxos ou procedimentos que orientem a construção desses planos a partir das aspirações profissionais, interesses de desenvolvimento ou trajetórias de carreira dos servidores.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central aprimore a PNDP, incorporando um fluxo estruturado de elaboração, pactuação e acompanhamento de PDIs. Esse fluxo deve prever que os PDIs sejam elaborados pela chefia imediata, em conjunto com o servidor, com base em três pilares principais: (i) os resultados da avaliação de desempenho, (ii) o alinhamento ao planejamento estratégico institucional e (iii) os interesses profissionais e pessoais do servidor. Após essa etapa, os PDIs devem ser consolidados enquanto subsídios para a elaboração do plano de desenvolvimento do órgão, de modo a refletir, de forma articulada, as necessidades identificadas e as prioridades institucionais.

Adicionalmente, recomenda-se que a política estabeleça momentos periódicos de alinhamento entre chefia e servidor ao longo do ano, com o objetivo de monitorar a execução das ações pactuadas, realizar ajustes sempre que necessário e assegurar a continuidade da aderência entre as estratégias de capacitação e a dinâmica das demandas organizacionais.

Para viabilizar esse processo, é essencial que o órgão central disponibilize instrumentos padronizados, defina responsabilidades institucionais e promova a capacitação das lideranças, de modo que estejam aptas a conduzir, orientar e acompanhar os PDIs de forma qualificada e contínua. Ademais, é necessário superar as fragilidades hoje existentes nos processos de avaliação de desempenho, a fim de torná-los efetivos como insumos para o desenvolvimento dos servidores.

Como referência, destaca-se a experiência do estado de Minas Gerais, que prevê a elaboração de PDIs como instrumento integrante da política de desenvolvimento dos servidores públicos estaduais. De acordo com o normativo vigente, as ações de capacitação devem atender às necessidades diagnosticadas a partir dos resultados da avaliação de desempenho, sendo o PDI o principal mecanismo de direcionamento dessas ações. O próprio instrumento do PDI utilizado no estado para coleta e registro pode servir como boa prática a ser considerada pelo governo federal.

Atributo:

Os planos de desenvolvimento individual (PDIs) são monitorados ao longo do ano pelas lideranças.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há diretriz centralizada que discipline o monitoramento dos PDIs, nem essa prática foi observada nos órgãos consultados. Nenhum órgão possui PDIs formalizados, não havendo instrumentos ou procedimentos que orientem seu acompanhamento pelas lideranças ao longo do ano.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central aprimore a PNDP, incorporando um fluxo estruturado de elaboração, pactuação e acompanhamento de PDIs. Esse fluxo deve prever que os PDIs sejam elaborados pela chefia imediata, em conjunto com o servidor, com base em três pilares principais: (i) os resultados da avaliação de desempenho, (ii) o alinhamento ao planejamento estratégico institucional e (iii) os interesses profissionais e pessoais do servidor. Após essa etapa, os PDIs devem ser consolidados enquanto subsídios para a elaboração do plano de desenvolvimento do órgão, de modo a refletir, de forma articulada, as necessidades identificadas e as prioridades institucionais.

Adicionalmente, recomenda-se que a política estabeleça momentos periódicos de alinhamento entre chefia e servidor ao longo do ano, com o objetivo de monitorar a execução das ações pactuadas, realizar ajustes sempre que necessário e assegurar a continuidade da aderência entre as estratégias de capacitação e a dinâmica das demandas organizacionais.

Para viabilizar esse processo, é essencial que o órgão central disponibilize instrumentos padronizados, defina responsabilidades institucionais e promova a capacitação das lideranças, de

modo que estejam aptas a conduzir, orientar e acompanhar os PDIs de forma qualificada e contínua. Ademais, é necessário superar as fragilidades hoje existentes nos processos de avaliação de desempenho, a fim de torná-los efetivos como insumos para o desenvolvimento dos servidores.

Como referência, destaca-se a experiência do estado de Minas Gerais, que prevê a elaboração de PDIs como instrumento integrante da política de desenvolvimento dos servidores públicos estaduais. De acordo com o normativo vigente, as ações de capacitação devem atender às necessidades diagnosticadas a partir dos resultados da avaliação de desempenho, sendo o PDI o principal mecanismo de direcionamento dessas ações. O próprio instrumento do PDI utilizado no estado para coleta e registro pode servir como boa prática a ser considerada pelo governo federal.

Subdimensão: Licenças de capacitação

Atributo:

A aprovação de licenças e afastamentos para capacitações ou formações considera a adequação do programa para a carreira ou função em exercício do profissional.

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Há uma diretriz centralizada e formalizada que orienta a concessão de licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento, conforme previsto no Decreto nº 9.991/2019, que regulamenta a PNDP no âmbito da administração pública federal, complementando o disposto no Estatuto do Servidor (Lei nº 8.112/1990). O artigo 19 do referido decreto estabelece que os afastamentos poderão ser autorizados desde que a ação formativa esteja prevista no PDP do órgão e alinhada às competências da unidade de exercício ou lotação, da carreira, do cargo efetivo, ou da função exercida pelo servidor.

A exigência de inclusão da ação no PDP como condição para a concessão da licença configura-se como um mecanismo estratégico de indução, que tem se mostrado efetivo para estimular o planejamento de ações de desenvolvimento nos órgãos e entidades.

Durante a coleta de dados, observou-se que essa diretriz é amplamente aplicada pelos órgãos consultados, os quais condicionam a aprovação das licenças e dos afastamentos à aderência entre a ação proposta e as atribuições exercidas, as competências requeridas no contexto organizacional e os vínculos com a trajetória funcional do servidor.

Destaca-se que, além das diretrizes gerais que vinculam a concessão de licenças e afastamentos ao planejamento de desenvolvimento dos órgãos, o Decreto nº 9.991/2019 também estabelece critérios específicos para os afastamentos destinados à participação em programas de pós-graduação stricto sensu, reforçando o alinhamento entre desenvolvimento individual e necessidades institucionais. Conforme o artigo 22 do decreto, tais afastamentos devem ser precedidos de processo seletivo conduzido e regulado pelos órgãos e entidades do SIPEC, com critérios isonômicos e transparentes. Essas disposições complementam e reforçam a lógica de uma política de desenvolvimento orientada a resultados e com base em evidências, consolidando os afastamentos para pós-graduação como instrumentos estratégicos de valorização e capacitação da força de trabalho pública.

Embora a exigência de que a ação formativa esteja prevista no PDP atue como um relevante mecanismo de indução ao planejamento, alguns relatos dos órgãos setoriais indicam que as ações incluídas nos planos, em muitos casos, são definidas com base apenas nos interesses individuais dos servidores, sem uma análise estruturada das necessidades institucionais ou das prioridades estratégicas. Isso evidencia que ainda persistem desafios significativos quanto à qualidade e ao uso estratégico dos PDPs elaborados pelos órgãos.

Recomendações: É necessário fortalecer a qualidade técnica dos PDPs de modo que passem a refletir as reais necessidades institucionais e os objetivos de desenvolvimento em todas as realidades organizacionais da administração federal. Para isso, recomenda-se que o órgão central fortaleça o uso estratégico dos PDPs, conforme apontado anteriormente, valorizando especialmente a construção articulada dos PDIs e sua consolidação como subsídio qualificado para os PDPs.

Além das recomendações já apresentadas nesse sentido nos atributos anteriores relacionados aos PDIs, sugere-se a adoção de medidas complementares, como a disponibilização de orientações técnicas e ferramentas de apoio para a elaboração dos planos, bem como a complementar os mecanismos sistemáticos de monitoramento e avaliação periódica dos PDPs existentes para além da identificação de apresentação formal do plano e dos resultados obtidos. Tais ações contribuirão para consolidar a política de desenvolvimento de pessoas como um instrumento efetivo de gestão, alinhado às prioridades organizacionais e à valorização contínua dos servidores públicos.

Subdimensão: Programas institucionais de formação

Atributo:

A política de desenvolvimento e formação compreende o desenvolvimento de diagnósticos e/ou planos específicos dos órgãos setoriais.

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: A realização de diagnósticos de necessidades e/ou planos específicos de desenvolvimento é uma prática formalizada, estruturada e amplamente implementada na administração pública federal, conforme previsto no Decreto nº 9.991/2019, que regulamenta a PNDP. O decreto estabelece que os órgãos e entidades da administração pública federal devem elaborar, anualmente, seu PDP, com base na identificação das necessidades de desenvolvimento alinhadas às competências institucionais, às atribuições dos cargos e funções e às estratégias organizacionais. Destaca-se que, embora o decreto incentive que o levantamento das necessidades seja precedido de um diagnóstico de competências, essa etapa não é obrigatória — podendo o levantamento ser realizado por outros meios. A prática foi observada em todos os órgãos consultados, que realizam o levantamento de necessidades e o planejamento das ações de desenvolvimento por meio da elaboração do PDP com fluxos específicos, procedimentos definidos e utilização dos sistemas oficiais para planejamento, registro e acompanhamento das ações de desenvolvimento, conforme orientado pelo órgão central de gestão de pessoas.

Recomendações: Embora o Decreto nº 9.991/2019 tenha representado um avanço ao conferir maior flexibilidade à PNDP, superando as limitações do modelo anterior centrado exclusivamente no mapeamento de competências, recomenda-se fortalecer a associação das competências transversais definidas pela Enap à necessidade de desenvolvimento, conforme previsto na Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1 de fevereiro de 2021, bem como o resultado das avaliações de desempenho, no planejamento e na execução das ações de desenvolvimento. Essa estratégia visa qualificar o levantamento de necessidades, fortalecer o alinhamento com as estratégias institucionais e, principalmente, criar vínculos mais claros entre desenvolvimento e

gestão de desempenho. Além disso, contribui para enfrentar desafios ainda existentes, como a ausência de instrumentos que permitam avaliar os resultados das ações de desenvolvimento e a pouca integração entre a PNDP e os processos de gestão de desempenho.

Atributo:

O órgão central elabora e viabiliza a execução de um plano geral de desenvolvimento, formulado com base em demandas comuns identificadas nos diagnósticos dos órgãos setoriais.

Nota:

3

Detalhamento: Plano geral é um plano estratégico que contempla ações válidas para todo o estado. "Viabilizar" significa buscar formas de execução e/ou executar diretamente as formações contidas no plano.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não elabora um plano geral de desenvolvimento e não viabiliza a execução de nenhuma ação pontual de desenvolvimento válida para o estado.	O órgão central não possui um plano geral de desenvolvimento, mas viabiliza a execução de ações pontuais válidas para o estado.	O órgão central elabora e viabiliza a execução de um plano geral de desenvolvimento a partir da identificação de demandas comuns dos órgãos setoriais apenas com ações voltadas para a área meio (licitação, lideranças, etc).	O órgão central elabora e viabiliza a execução um plano geral de desenvolvimento a partir da identificação de demandas comuns dos órgãos setoriais, tanto de área meio (licitação, lideranças, etc) como de áreas técnicas (transversalidade de impacto ambiental, de gênero e raça nas políticas públicas, etc).

Justificativa: O órgão central elabora e divulga publicamente, por meio do portal do MGI, um plano geral de desenvolvimento voltado à oferta de ações de capacitação transversais, com base na consolidação das principais demandas comuns identificadas nos PDPs dos órgãos e entidades da administração pública federal. Esse plano contempla tanto competências da área meio, como liderança, gestão, licitações e governança, quanto temas técnicos com escopo intersetorial, como impacto ambiental, equidade de gênero e raça, acessibilidade e outras transversalidades relevantes para a formulação e implementação de políticas públicas. O plano demonstra uma preocupação em atender áreas técnicas a partir de uma abordagem transversal, incorporando conteúdos que perpassam diferentes campos de atuação governamental e que apresentam recorrência entre os órgãos. Esse direcionamento também se reflete no portal de cursos da escola de governo e de sua plataforma virtual, que oferecem uma diversidade de formações voltadas tanto para temas administrativos comuns quanto para conteúdos técnicos aplicáveis a múltiplos contextos institucionais.

O processo de consolidação dessas informações é operacionalizado por meio de sistema próprio da PNDP, chamado de Portal Sipec, regulamentado pelo artigo 3, parágrafo 1º da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021, o que assegura maior sistematização e rastreabilidade das demandas e ações ofertadas. Entretanto, destaca-se que o uso do sistema para o envio dos PDPs pelos órgãos setoriais foi apontado pelas equipes entrevistadas como um dos principais gargalos do processo. Os usuários relataram que o sistema apresenta instabilidades nos períodos de maior demanda, o que tem exigido a realização das atividades em horários alternativos, como períodos noturnos, para garantir o acesso e a finalização do preenchimento dentro do prazo.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central promova melhorias na infraestrutura e na capacidade operacional do Portal SIPEC, de forma a garantir sua estabilidade e disponibilidade, especialmente nos períodos de maior demanda, como o prazo para envio dos PDPs.

Atributo:

O plano geral de desenvolvimento e/ou os diagnósticos das necessidades dos órgãos contribui para o desenho de ações e capacitações ofertadas pela escola de governo.

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existem ou não são aproveitados pela escola de governo ou não há escola de governo.	É acessado pela escola de governo, mas não possui uma relação direta com seu programa de formação.	Orientam o desenvolvimento ou contratações de cursos pontuais pela escola de governo.	Orientam o planejamento da escola de governo e a maior parte de suas formações.

Justificativa: Os diagnósticos de necessidades dos órgãos, consolidados no âmbito do PDP, orientam de forma estruturada o planejamento e a maior parte das ações de formação da Enap. Conforme previsto no artigo 15, inciso II, do Decreto nº 9.991/2019, cabe aos órgãos centrais dos sistemas estruturadores, em conjunto com a Enap, desenvolver programas e ações de desenvolvimento de competências essenciais aos servidores, especialmente aquelas de natureza transversal. O Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento, elaborado pelo órgão central do SIPEC a partir da análise dos PDP dos órgãos e entidades, é um instrumento central nesse processo. Ele subsidia a Enap na definição de sua oferta de cursos e ações de desenvolvimento, priorizando aquelas que atendem às demandas comuns identificadas no levantamento anual. Quando as demandas não são contempladas na grade existente, a Enap realiza uma análise para avaliar alternativas de atendimento, seja por meio da formulação de novos cursos, contratação de soluções educacionais, ou parcerias.

Recomendações: Sem sugestões.

Atributo:

O plano geral de desenvolvimento é público e de fácil acesso.

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe ou não é público ou é público, mas não tem fácil acesso.			É público e de fácil acesso.

Justificativa: O órgão central elabora, formaliza e disponibiliza publicamente o Plano Anual de Ações Gerais de Desenvolvimento, com foco nas ações transversais de desenvolvimento, a partir da consolidação das principais demandas comuns e técnicas identificadas nos PDPs dos órgãos e entidades. Esse plano está disponível no portal do MGI, em área de fácil acesso, e apresenta as ações formativas transversais, especialmente nas áreas de liderança, governança, gestão de pessoas, licitações, entre outras, atendendo aos critérios de publicidade, transparência e acessibilidade.

Recomendações: Sem sugestões.

Atributo:

O órgão central disponibiliza os dados, com discriminação de órgão, da quantidade de pessoas formadas e das despesas com capacitações, licenças e afastamentos relacionados ao tema de forma pública e de fácil acesso.

Nota:

3

Detalhamento: Será contabilizado para a régua o que for implementado por no mínimo 50% dos órgãos analisados (central e setoriais). Ou seja, 2 órgãos.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existem ou não são públicos ou não contemplam todo o Estado ou não são discriminados por órgão.	Apenas 1/3 dos dados são públicos e de fácil acesso.	Apenas 2/3 dos dados são públicos e de fácil acesso.	Todos os dados são públicos e de fácil acesso.

Justificativa: O órgão central disponibiliza publicamente, de forma estruturada, acessível e com discriminação por órgão, os dados consolidados sobre a execução dos PDPs. Essas informações estão reunidas nos relatórios anuais de execução do PDP, disponibilizados no portal do MGI. O relatório também disponibiliza a planilha consolidada que apresenta dados como quantidade de servidores capacitados, ações realizadas, e despesas associadas a desenvolvimento, diárias, passagens e inscrições, discriminados por órgão. A disponibilização desses relatórios atende ao disposto no artigo 18 do Decreto nº 9.991/2019, que prevê a divulgação na internet das ações de desenvolvimento e suas despesas, em conformidade com os princípios da transparência e da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

Recomendações: Recomenda-se que, à medida que se avance no alinhamento estratégico do PNDP, esse alinhamento também passe a ser monitorado e avaliado nos relatórios anuais de execução do PDP, de modo a assegurar que os dados publicados reflitam não apenas a execução das ações, mas também sua contribuição para os objetivos estratégicos definidos para a política de desenvolvimento de pessoas.

Atributo:

Existe monitoramento do plano geral de desenvolvimento ou das ações centrais de desenvolvimento e avaliação da eficácia dos programas institucionais de formação oferecidos.

Nota:

2

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe monitoramento ou avaliações dos cursos oferecidos ou de eficácia.	Existe o monitoramento dos cursos oferecidos.	Existe monitoramento e uma avaliação de satisfação dos cursos oferecidos.	Existe monitoramento e avaliação de eficácia dos cursos oferecidos.

Justificativa: Há monitoramento sistemático das ações de desenvolvimento e aplicação de avaliações de satisfação (reação) sobre os programas institucionais de formação oferecidos. Cada órgão realiza o acompanhamento das ações previstas no seu próprio PDP, monitorando a execução e os resultados operacionais das ações planejadas. No âmbito das ações centralizadas, especialmente aquelas oferecidas pela Enap, é realizada de forma sistemática a avaliação de reação, que mede o nível de satisfação dos participantes em relação aos conteúdos, metodologias e aplicabilidade dos cursos. No entanto, não foram identificados processos estruturados de avaliação de eficácia das ações de desenvolvimento.

Recomendações: Recomenda-se avançar na implementação de processos estruturados de avaliação de eficácia das ações de desenvolvimento, considerando não apenas a percepção imediata dos participantes (avaliação de reação), mas também evidências mais robustas sobre a aplicação do conhecimento no ambiente de trabalho e os resultados concretos gerados para a organização. Para isso, sugere-se a proposição de métodos que relacionem a participação em ações formativas a indicadores de desempenho individual, no caso em que os sistemas de avaliação de desempenho ou processos de levantamento de necessidades são eficazes e estruturados.

Além dos resultados nas avaliações de desempenho, pode-se observar variações em indicadores operacionais, como aumento de produtividade, redução de erros, melhoria de processos e eficiência no uso de recursos, bem como a melhoria em indicadores sociais, como o nível de satisfação dos usuários dos serviços públicos ou aumento do atingimento da metas institucionais ou de unidade.

É importante reconhecer que avaliações de eficácia exigem um intervalo temporal mínimo (o período pode variar, mas menos de seis meses pode ser inócuo) após o término da ação formativa, para que mudanças possam, de fato, ser observadas e mensuradas. Também é fundamental considerar que a transferência do aprendizado e sua conversão em resultados organizacionais não dependem exclusivamente da qualidade do curso, mas são influenciadas por variáveis como o suporte da chefia, o tempo disponível para aplicação, a relevância do conteúdo e as condições de trabalho.

Por fim, recomenda-se que os dados gerados pelas avaliações de eficácia sejam utilizados de forma sistemática para retroalimentar o aperfeiçoamento contínuo dos programas, trilhas e planos de desenvolvimento, tanto em nível centralizado quanto setorial, fortalecendo a coerência entre as ações de capacitação e os objetivos estratégicos da administração pública.

Atributo:

O órgão central disponibiliza programas de desenvolvimento de lideranças para todos os servidores interessados, que envolvem estratégias além de capacitação (como mentorias, entre outros).

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
O órgão central não oferta cursos abertos de capacitação.	O órgão central oferta cursos abertos de capacitação, mas não são abertos a todos os servidores.	O órgão central oferta cursos abertos de capacitação abertos a todos os servidores.	O órgão central oferta cursos abertos de capacitação abertos a todos os servidores, que envolvem estratégias além de capacitações.

Justificativa: A PNDP tem em suas diretrizes o fortalecimento da liderança no setor público, o que é viabilizado pela Enap com a oferta de trilhas formativas alinhadas a esse objetivo e cuja estrutura contempla as competências gerenciais da Enap. Além destas, há também a disponibilização de programas de desenvolvimento de lideranças abertos a todos os servidores, que envolvem não apenas capacitações formais, mas também estratégias complementares, como mentorias, redes de aprendizagem, acompanhamento individualizado e acesso a materiais de apoio. O principal programa nesse âmbito, atualmente, é o LideraGOV, iniciativa conjunta do MGI e da Enap, que tem como objetivo formar uma rede de servidores qualificados e preparados para assumir posições de liderança no serviço público federal. O programa inclui mentorias, trilhas formativas e atividades de desenvolvimento contínuo, sendo acessível a todos os servidores interessados, independentemente de ocuparem, no momento, cargos de liderança.

Além disso, a Enap oferece programas como o Altos Executivos, que inclui mentorias específicas, redes de apoio e newsletters direcionadas a líderes do alto escalão, bem como a Estratégia de Multiplicação de Iniciativas de Mentoria no Setor Público, que visa disseminar metodologias de mentoria para diferentes órgãos, por meio de cartilhas, formação de multiplicadores, preparadores e supervisores. O Curso Internacional Imersivo para Mulheres na Liderança, oferecido em parceria com o Instituto Nacional do Serviço Público da França (INSP) também integra esse portfólio, promovendo o desenvolvimento de competências específicas para a atuação de mulheres em posições de liderança na administração pública.

Recomendações: Para conhecer outras experiências de desenvolvimento de lideranças no setor público brasileiro e em outros países, consulte as recomendações da proposta da Política Nacional de Desenvolvimento de Lideranças, apresentada pelo Movimento Pessoas à Frente em 2025, na página 38 deste documento oficial.

Atributos em

Qualidade de vida no trabalho

Subdimensão: Programas de Qualidade de vida no trabalho

Atributo:

Existem políticas voltadas para melhorar o clima organizacional baseadas em diagnósticos qualitativos ou quantitativos.

Nota:

1

Detalhamento: A política deve estar ativa e ser direcionada para todo o órgão ou todo o estado. Exemplo de diagnósticos qualitativos ou quantitativos: consulta ao servidor sobre problemas, ou fazer diagnóstico de órgãos que possuem alguma problemática em indicadores monitorados; monitoramento de dados demográficos, quantitativo de força de trabalho e tipos de vínculos.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: O órgão central não possui uma diretriz específica e centralizada voltada à realização de diagnósticos e à gestão do clima organizacional. Cabe, atualmente, aos órgãos setoriais definirem, de forma autônoma, se e como conduzir tais diagnósticos, a partir de suas realidades e capacidades institucionais.

Em 2024, no entanto, foi realizada uma iniciativa relevante com potencial de uma futura indução de políticas mais estruturadas nessa área: a pesquisa Vozes, conduzida pelo MGI em parceria com a Enap. Trata-se de uma pesquisa voltada à escuta ativa dos servidores sobre temas como desenvolvimento na carreira, oportunidades profissionais, relações interpessoais, liderança e desempenho. O objetivo da iniciativa é reunir evidências qualitativas e quantitativas sobre o ambiente de trabalho na administração pública federal, com base na experiência cotidiana dos servidores. Os resultados da pesquisa devem ser apresentados aos órgãos com o objetivo de incentivá-los a utilizar os achados de forma prática na formulação de ações voltadas ao clima organizacional. A equipe responsável pela pesquisa ainda está analisando e consolidando os dados para a elaboração do relatório final. Por fim, ressalta-se que a pesquisa está alinhada aos padrões de referências internacionais, como o *Federal Employee Viewpoint Survey*, nos Estados Unidos, o *Public Service Employee Survey*, Canadá, e o *Civil Service People Survey*, no Reino Unido. Isso é relevante porque permite a realização de benchmarking internacional e contribui com uma avaliação mais abrangente da realidade brasileira. Ainda que iniciativas como a pesquisa Vozes representem um avanço importante, ainda não se pode afirmar que ela integra uma política centralizada e contínua de clima organizacional.

Destaca-se também que o MGI disponibiliza diretrizes gerais no âmbito das políticas de QVT, como a política de combate ao assédio e prevenção à discriminação, e a política de saúde mental. No entanto, essas iniciativas não preveem a obrigatoriedade de diagnósticos centralizados sobre clima organizacional nem definem metodologias específicas para essa finalidade.

Dessa forma, a atribuição da nota 1 se justifica pela presença de práticas estruturadas de diagnóstico em pelo menos 25% dos órgãos analisados, ainda que de forma descentralizada. Entre os exemplos:

- ANP: Realiza diagnósticos mensais por meio de pesquisas temáticas sobre liderança, engajamento, assédio, diversidade (mulheres, LGBTQIA+, parentalidade) e bem-estar. Utiliza pesquisas de pulso para monitoramento frequente de indicadores de satisfação e felicidade no trabalho, além de aplicar pesquisas mais amplas com 13 dimensões e 105 perguntas, acompanhadas de devolutivas às áreas.
- MDS: Aplicou em 2024 um instrumento estatisticamente válido de diagnóstico de qualidade de vida no trabalho, com base em referencial teórico e ampla participação dos servidores, subsidiando a construção de um plano de ação institucional.
- MPOR: Utiliza entrevistas internas e escuta ativa dos servidores para direcionar ações voltadas à saúde mental e ao fortalecimento da convivência no ambiente de trabalho.
- ANTT: Conduz pesquisas de clima organizacional com periodicidade definida e utiliza os resultados para subsidiar a gestão de pessoas.
- MMA: Utiliza dados de absenteísmo e indicadores de saúde ocupacional para orientar ações de intervenção, embora ainda de forma pontual e não sistematizada.

Recomendações: Como ponto de partida, sugere-se o fortalecimento da iniciativa Vozes, com a institucionalização de sua periodicidade, ampliação da taxa de resposta e elaboração de guias para leitura, devolutiva e aplicação prática dos resultados pelos órgãos. A pesquisa pode fazer parte da formulação de uma política federal de clima organizacional, com diretrizes claras para a realização de diagnósticos periódicos e uso sistemático dos resultados na formulação de ações de melhoria. Essa política pode ter caráter indutivo inicialmente, estimulando os órgãos setoriais a desenvolverem suas próprias estratégias com base em orientações metodológicas comuns, garantindo algum grau de padronização e comparabilidade.

Além disso, recomenda-se que o órgão central reúna, disponibilize e incentive o uso de dados complementares, como indicadores de saúde ocupacional, absenteísmo e rotatividade, integrando-os às pesquisas de clima, favorecendo análises mais robustas e intervenções mais eficazes. A médio prazo, a consolidação de um painel de dados sobre o clima poderá ampliar a capacidade do governo federal de monitorar tendências, prevenir riscos psicossociais e fomentar ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e alinhados às políticas de qualidade de vida no serviço público.

Atributo:

O órgão central dispõe de uma equipe voltada para atendimento psicossocial interdisciplinar acessível a todos os órgãos consultados.

Nota:

0

Detalhamento: Será considerado se o atendimento psicossocial for formado por pelo menos um psicólogo ou enfermeiro ou médico (área da saúde) e um assistente social.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa equipe não existe de forma centralizada.	Essa equipe existe de forma centralizada e pelo menos 25% dos órgãos analisados afirmam ter acesso.	Essa equipe existe de forma centralizada e pelo menos 50% dos órgãos analisados afirmam ter acesso.	Essa equipe existe de forma centralizada e pelo menos 75% dos órgãos analisados afirmam ter acesso.

Justificativa: O órgão central dispõe de diretrizes normativas sobre o acolhimento psicossocial no âmbito da Portaria nº 1.261/2010, que orienta os órgãos da administração pública federal na implementação de ações voltadas à promoção da saúde mental. A normativa prevê que o atendimento psicossocial seja realizado por equipes multiprofissionais integradas às unidades de gestão de pessoas, incluindo profissionais como psicólogos, assistentes sociais e médicos.

Em 2025, o órgão central viabilizou uma nova frente de atuação com oferta de atendimento psicossocial remoto e presencial para os 13 órgãos participantes do programa ColaboraGov. Contudo, como se trata de uma iniciativa recente, a equipe não existe de forma centralizada e não foi possível verificar o acesso a essa política por parte dos órgãos consultados.

Destaca-se que, de forma independente, alguns órgãos analisados relataram dispor de estrutura psicossocial própria ou profissionais atuando diretamente nessa função. Exemplos incluem a ANTT e a ANP, que possuem estrutura própria com equipe multiprofissional e atendimento psicossocial ativo e contínuo; e o MMA, que conta com profissional de psicologia responsável por realizar escuta ativa, acolhimento e suporte aos servidores.

Antes das recomendações específicas para este e os próximos atributos relacionados à oferta de programas de QVT pelo órgão central, é importante refletir sobre o modelo de execução dessas iniciativas. Recomenda-se que o órgão central avalie a viabilidade de ofertar determinados programas de forma centralizada, considerando também os efeitos da descentralização. Uma estratégia já aplicada no ColaboraGov, ao estabelecer um número mínimo de servidores para justificar a oferta compartilhada, tem se mostrado eficaz para alguns órgãos, porém, é necessário expandir a reflexão para os demais órgãos não participantes do programa. Isso porque, ao descentralizar totalmente a execução, transfere-se aos órgãos setoriais responsabilidades adicionais, como a disponibilização de atendimento psicossocial, sem necessariamente haver estrutura ou recursos disponíveis, o que pode gerar desigualdades entre órgãos com diferentes níveis de maturidade institucional e orçamento. Assim, é fundamental que o órgão central defina critérios e mecanismos de apoio à execução descentralizada, ao mesmo tempo em que mantenha alternativas de atendimento centralizado para os órgãos que não têm condições de implementar essas ações por conta própria, promovendo maior equidade e efetividade na política de QVT.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central avance na consolidação de uma estrutura psicossocial acessível aos órgãos da administração pública federal, com base nas diretrizes já estabelecidas na Portaria nº 1.261/2010, avaliando a viabilidade de ampliar progressivamente a oferta centralizada desse serviços aos órgãos.

A recente iniciativa de atendimento remoto e presencial no âmbito do programa ColaboraGov representa um avanço importante, mas ainda em processo de institucionalização e buscando sua ampliação, de forma que garantam sua continuidade, sustentabilidade e abrangência. Nesse sentido, sugere-se que o órgão central defina critérios mínimos para a oferta compartilhada, como o público potencial a ser atendido, possibilitando a replicação do modelo do ColaboraGov para órgãos com menor capacidade instalada. Paralelamente, é recomendável a formalização de uma equipe psicossocial interdisciplinar vinculada ao órgão central, com atuação articulada com as unidades setoriais de gestão de pessoas e foco na escuta ativa, acolhimento e suporte em saúde mental.

Além disso, o órgão central deve estabelecer fluxos de acesso, critérios de elegibilidade, mecanismos de avaliação da efetividade dos atendimentos e ações de formação continuada para os profissionais envolvidos.

Para os órgãos que optarem por manter estruturas próprias de atendimento, recomenda-se o fortalecimento da atuação em rede, com incentivo à troca de boas práticas e à padronização mínima dos serviços prestados, promovendo equidade e qualidade no atendimento psicossocial prestado aos servidores públicos federais.

Atributo:

O órgão central possui programas para ergonomia e saúde ocupacional dos servidores.

Nota:

3

Detalhamento: O programa deve estar ativo e estar direcionado a todos os servidores daquele órgão ou do estado. Exemplos de iniciativas: esportes, preparação vocal.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe a prática em nenhum órgão.	Pelo menos 25% dos órgãos possuem a prática de forma independente.	Pelo menos 50% dos órgãos possuem a prática de forma independente.	O órgão central possui a prática referente a todo o estado.

Justificativa: O órgão central possui uma prática de alcance federal no tema, por meio da coordenação da Política de Atenção à Saúde e Segurança do Servidor, que inclui o Programa de Exames Médicos Periódicos (PEMP). O PEMP tem como objetivo, prioritariamente, a preservação da saúde dos servidores, em função dos riscos existentes no ambiente de trabalho e de doenças ocupacionais ou profissionais. Conforme previsto na legislação vigente, a adesão ao PEMP é obrigatória para todos os órgãos da administração pública federal, que devem garantir a realização dos exames periódicos, com financiamento descentralizado ou por meio de convênios com operadoras credenciadas.

Portanto, a existência de um programa obrigatório de saúde ocupacional, coordenado pelo órgão central e aplicável a todo o Estado, fundamenta a atribuição da nota 3 para este atributo. Além disso, os órgãos analisados relataram a existência de ações independentes de saúde ocupacional e ergonomia, incluindo:

- MDS: Equipe multiprofissional realiza avaliações ergonômicas e ações preventivas de saúde mental e física.
- ANTT: Promove avaliações ergonômicas e adaptações de mobiliário conforme recomendação técnica.
- MPOR: Realiza ações planejadas de ergonomia, saúde e segurança no trabalho.
- MMA: Executa iniciativas voltadas à adaptação funcional e promoção da saúde no ambiente laboral.
- MPS: Conduz ações de ergonomia e acompanha periodicamente a saúde ocupacional dos servidores.
- ANP: Menciona práticas voltadas à saúde do servidor, incluindo campanhas e suporte ocupacional, e programa de ginástica laboral.

Apesar dos avanços, os entrevistados dos órgãos setoriais esbarram em entraves orçamentários e na complexidade dos trâmites de contratação, especialmente para efetivar ações relacionadas à promoção de atividade física no ambiente de trabalho, o que poderia promover a saúde ocupacional.

Destaca-se também materiais orientativos sobre ergonomia no trabalho em contextos de trabalho remoto, como a cartilha do PGD, que segue as normas regulamentadoras de ergonomia, previstas na Portaria MTPS n.º 3.751/1990.

Recomendações: O órgão central pode avaliar a viabilidade de estabelecer parâmetros mínimos para políticas e ações de ergonomia e saúde no ambiente de trabalho, bem como desenvolver instrumentos de apoio técnico e orientações padronizadas que facilitem sua implementação. Além disso, sugere-se a adoção de uma estratégia semelhante à do ColaboraGov, com oferta centralizada de ações a partir de um número mínimo de servidores, garantindo cobertura a órgãos com menor capacidade instalada.

Também se recomenda que o órgão central articule parcerias com escolas de governo e instituições públicas para viabilizar ações educativas e preventivas, como ginástica laboral, campanhas de ergonomia e oficinas sobre saúde mental e física, e incentive o compartilhamento de boas práticas entre os órgãos. Essas medidas contribuirão para maior equidade, efetividade e sustentabilidade das políticas de saúde ocupacional no serviço público federal.

Por fim, sugere-se que o órgão central compartilhe os resultados dos exames periódicos, com vistas a subsidiar análises internas e orientar ações de promoção da saúde.

Atributo:

O órgão central possui programas para promover saúde mental dos servidores.

Nota:

2

Detalhamento: O programa deve estar ativo e estar direcionado a todos os servidores daquele órgão ou do estado.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe a prática em nenhum órgão.	Pelo menos 25% dos órgãos possuem a prática de forma independente.	Pelo menos 50% dos órgãos possuem a prática de forma independente.	O órgão central possui a prática referente a todo o estado.

Justificativa: O órgão central estabelece diretrizes normativas desde 2010 (Portaria nº 1.261/2010) que orientam a atuação dos órgãos do SIPEC sobre o tema. No período recente, houve esforços para incentivar ações locais, como a criação de um selo, lançado pelo MGI para reconhecer boas práticas de promoção da saúde mental e gestão de risco nos órgãos e entidades da administração pública federal. A iniciativa, no entanto, ainda tem caráter indutivo, sendo os programas efetivos de saúde mental desenvolvidos e implementados majoritariamente de forma independente pelos órgãos setoriais. Entre os órgãos consultados, observou-se que 75% deles (MGI setorial, MPS, ANP, ANTT, MDS e MMA) seguem o calendário de ações de saúde mental do Ministério da Saúde que inclui diversas campanhas e datas importantes relacionadas à saúde mental ao longo do ano.

Além dessas ações focalizadas, há também palestras educativas, rodas de conversa, atendimento psicossocial, grupos de escuta ou ações integradas à política de enfrentamento ao assédio e o

Programa Vida 360. Tais ações, no entanto, variam amplamente em abrangência, frequência e estrutura, sendo muitas delas ainda pontuais ou em fase inicial de implementação. Assim, considera-se que o tema é tratado de forma descentralizada, com iniciativas isoladas, sem um programa central consolidado que contemple todo o Executivo federal.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central avance na estruturação de um programa federal de promoção da saúde mental dos servidores, com diretrizes, instrumentos e ações concretas aplicáveis a todo o Executivo federal. Embora existam normativos desde 2010 (como a Portaria nº 1.261/2010) e iniciativas recentes de estímulo, como o selo de reconhecimento de boas práticas, as ações atualmente têm caráter indutivo e a execução permanece amplamente descentralizada, concentrada nos órgãos com maior capacidade instalada.

Nesse contexto, sugere-se que o órgão central avalie a possibilidade de consolidar uma oferta centralizada ou compartilhada de ações de promoção da saúde mental, especialmente voltada a órgãos com menor estrutura, utilizando estratégias como a adoção de um público-alvo mínimo para viabilizar atendimentos e programas conjuntos (a exemplo do que já ocorre em outras iniciativas como o ColaboraGov).

Além disso, recomenda-se o fortalecimento de mecanismos de apoio técnico aos órgãos setoriais, incluindo a disponibilização de campanhas unificadas, materiais educativos padronizados, guias de implementação e uma agenda anual de ações articuladas com o Ministério da Saúde. Também é desejável a ampliação da comunicação e da visibilidade do selo de boas práticas, acompanhada de incentivos concretos para adesão dos órgãos, como suporte técnico ou prioridade em programas de capacitação. Essas ações podem contribuir para transformar iniciativas pontuais em uma política consistente e integrada, promovendo equidade e bem-estar no ambiente de trabalho em toda a administração pública federal.

Atributo:

O órgão central possui programas de preparação para aposentadoria para os servidores.

Nota:

1

Detalhamento: Parâmetros para os programas de preparação para aposentadoria: ter um protocolo de duração para todo o ciclo laboral do servidor; ter planejamento financeiro em seu conteúdo; estratégias para uma boa saúde. O programa precisa estar ativo e não ser realizado apenas no fim da vida laboral.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe a prática em nenhum órgão.	Pelo menos 25% dos órgãos possuem a prática de forma independente.	Pelo menos 50% dos órgãos possuem a prática de forma independente.	O órgão central possui a prática referente a todo o estado.

Justificativa: O órgão central possui diretrizes normativas para educação para aposentadoria em um movimento iniciado em 2018. Esse movimento originou a Portaria SGP nº 12/2018, que institui orientações gerais para a promoção da preparação à aposentadoria no âmbito dos órgãos

e entidades do SIPEC. Essas diretrizes são divulgadas por meio do módulo de Promoção da Saúde no portal do MGI e têm servido de base para a implementação de iniciativas pelos órgãos setoriais. Dos órgãos consultados, 25% deles (ANP e MGI) informaram ter ações em curso ou em fase de planejamento voltadas à preparação para aposentadoria.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central avance na institucionalização de um programa federal de preparação para a aposentadoria, de forma a transformar as diretrizes estabelecidas na Portaria SGP nº 12/2018 em uma política efetiva, com ações estruturadas e acessíveis a todos os servidores da administração pública federal. Embora a norma de 2018 represente um marco importante, sua aplicação permanece restrita à iniciativa dos órgãos setoriais, sem oferta centralizada ou coordenação sistemática por parte do órgão central.

Considerando a relevância da temática para a promoção da saúde, da qualidade de vida e da valorização dos servidores, recomenda-se que o órgão central avalie a viabilidade de ofertar ações de preparação para a aposentadoria de forma compartilhada, adotando estratégias que permitam atender a grupos de órgãos com menor capacidade instalada como, por exemplo, com base em um número mínimo de servidores, a exemplo do modelo adotado no ColaboraGov.

Adicionalmente, sugere-se a elaboração de materiais de referência, trilhas formativas e orientações padronizadas que possam ser utilizados de forma autônoma pelos órgãos setoriais. A articulação com as escolas de governo pode ser uma estratégia relevante para viabilizar ações formativas, oficinas e grupos de apoio voltados a esse público, contribuindo para que o tema deixe de ser tratado de forma pontual ou residual e passe a integrar a política de desenvolvimento de pessoas de forma transversal e permanente.

Atributo:

Os órgãos possuem protocolos de flexibilização de modelo de trabalho para híbrido ou teletrabalho a depender da função desempenhada.

Nota:

3

Detalhamento: Não se aplicam aquelas políticas e protocolos de teletrabalho para casos de readaptação funcional ou para casos vinculados à saúde. Aqui, será considerado apenas o regime de teletrabalho ou híbrido como um incentivo positivo para desempenho.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 75% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: A administração pública federal dispõe de uma diretriz centralizada sobre flexibilização do modelo de trabalho, regulamentada pela Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 24/2023, que estabelece critérios e procedimentos para implementação do PGD. Essa norma permite a adoção do teletrabalho integral, parcial (modelo híbrido) ou presencial, conforme a natureza das atividades desempenhadas, as metas pactuadas e a autonomia funcional do servidor. Entre os órgãos consultados, a adesão ao PGD foi praticamente unânime, sendo comum o relato de sua implementação como política institucional formalizada. Cada órgão define os critérios de adesão e monitora o cumprimento das entregas com base nos planos de trabalho pactuados, seguindo os parâmetros estabelecidos pela instrução normativa.

Recomendações: Recomenda-se que o PGD seja monitorado de forma sistemática, com o desenvolvimento e a adoção de indicadores objetivos que possibilitem avaliar sua efetividade. Esses indicadores devem contemplar dimensões como produtividade, qualidade das entregas, economicidade na utilização de recursos públicos e aderência aos objetivos institucionais. A consolidação e análise desses dados são fundamentais para subsidiar melhorias contínuas, promover ajustes no desenho do programa e orientar sua expansão com base em evidências. Essa recomendação está em consonância com o recente Acórdão nº 526/2024 do TCU, que destacou a necessidade de amadurecimento do PGD, de forma a viabilizar sua avaliação e o controle de seus resultados pela administração pública.

Na ótica do TCU, os órgãos da administração pública federal deveriam envidar esforços para realizar uma avaliação mais detalhada do desempenho alcançado com suas correspondentes abordagens. Nesse ponto, eles mencionam que "isso incluiria não só métricas quantitativas para avaliar o impacto das práticas de trabalho remoto e presencial nos objetivos estratégicos e nos resultados organizacionais, mas também métricas qualitativas sobre a satisfação do público interno (servidores) e externo, o que seria benéfico para orientar decisões futuras."[12] Segundo a análise do relator do acórdão, é fundamental que os órgãos da administração pública federal fortaleçam sua capacidade institucional e implementem sistemas de avaliação consistentes, como forma de assegurar a eficácia e a efetividade de suas ações e promover uma governança mais orientada por resultados.

Atributo:

São disponibilizadas vagas em creche ou algum auxílio equivalente para os trabalhadores que possuem filhos.

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existem vagas ou auxílio para ninguém.	Alguns órgãos específicos têm auxílio ou vagas próprias.	Existe o direito ao benefício para todos, mas na prática nem todos são contemplados.	Existe o direito ao benefício para todos e na prática todos são contemplados.

12. Tribunal de Contas da União (TCU). Acórdão nº 1.471/2024 – Plenário, 2024

Justificativa: O benefício de auxílio-creche está regulamentado de forma centralizada para todos os servidores públicos federais, sendo pago até que a criança complete 6 anos de idade. A prática é amplamente adotada pelos órgãos, conforme previsto na legislação, e diversos relatos nas entrevistas confirmam a disponibilização do benefício. Já a estrutura de atendimento por meio de vagas em creches próprias ou parceiras é praticamente inexistente. Isso se deve a impedimentos legais que atualmente proíbem a criação de novas creches na administração pública direta, autárquica e fundacional, sob o argumento de que o auxílio financeiro já cobre essa necessidade. Durante as entrevistas, os órgãos confirmaram a inexistência de vagas em creches próprias ou conveniadas, mantendo apenas o pagamento do auxílio. Em alguns casos, foram relatadas tentativas frustradas de parcerias e críticas ao valor defasado do auxílio, o que reforça os limites da política existente.

Recomendações: Recomenda-se que haja uma política de reajuste inflacionário periódico do auxílio.

Atributo:

O órgão central desenvolve diagnósticos de necessidades dos programas de QVT com indicadores quantitativos.

Nota:

2

Detalhamento: Exemplo de indicadores: acompanhamento das licenças por motivos médicos, absenteísmo, acidentes de trabalho, *turnover.*

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe diagnóstico ou ele não é baseado em indicadores quantitativos.	Ao menos 25% dos órgãos têm o diagnóstico de necessidade de programas de QVT, mas não é baseado em indicadores quantitativos.	Ao menos 50% dos órgãos têm o diagnóstico de necessidade de programas de QVT e é baseado em indicadores quantitativos OU o órgão central possui o diagnóstico de necessidade de programas de QVT, mas não é baseado em indicadores quantitativos.	O órgão central possui o diagnóstico de necessidade de programas de QVT e é baseado em indicadores quantitativos.

Justificativa: Não há um diagnóstico centralizado de necessidades de QVT estruturado com base em indicadores quantitativos. Durante a entrevista, o MGI mencionou esforços recentes para fortalecer o uso de dados estruturantes dos sistemas administrativos (como SIAPE e SIASS), com o objetivo de mapear causas de adoecimento e absenteísmo, além de pesquisas de coleta de dados, como a pesquisa Vozes, aplicada em 2024 e que atualmente está em fase de tratamento dos dados. Contudo, esse processo ainda está em desenvolvimento e não se configura como um diagnóstico consolidado baseado em indicadores quantitativos que orientem diretamente o planejamento de programas de QVT. Por outro lado, ao menos 50% dos órgãos (ANP, ANTT, MGI, MDS, MPOR e MEMP) analisados relataram realizar diagnósticos de necessidades para suas ações de QVT com o uso de dados

estruturados, como resultados de pesquisas de clima organizacional, entrevistas internas, relatórios de afastamento e escuta ativa dos servidores.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central consolide um diagnóstico federal de necessidades de QVT, estruturado com base em indicadores quantitativos extraídos de fontes administrativas e pesquisas periódicas. Apesar de avanços recentes, como o uso crescente de dados dos sistemas SIAPE e SIASS e a aplicação da pesquisa Vozes em 2024, essas iniciativas ainda se encontram em fase de desenvolvimento e não configuram, até o momento, um diagnóstico robusto e sistemático que oriente a formulação de programas federais de QVT.

A construção de um diagnóstico centralizado, baseado em dados estruturados como taxas de absenteísmo, afastamentos por motivo de saúde, rotatividade e indicadores psicossociais, permitiria ao órgão central identificar tendências, desigualdades e prioridades de intervenção, além de subsidiar a formulação de políticas com maior capacidade de resposta às necessidades reais dos servidores.

Nesse processo, recomenda-se também que o órgão central aproveite e articule as experiências dos órgãos que já realizam diagnósticos com base em dados quantitativos, promovendo a padronização mínima de metodologias e incentivando o compartilhamento de práticas. Para ampliar o alcance da estratégia, é possível adotar uma abordagem escalonada, oferecendo suporte técnico e analítico, especialmente aos órgãos com menor capacidade instalada, e estabelecendo parâmetros mínimos para a coleta, o tratamento e o uso dos dados.

Atributo:

As informações sobre projetos de QVT e seus resultados atingidos são públicos e de fácil acesso.

Nota:

0

Detalhamento: Fácil acesso equivale a ser bem indexada em buscadores online (ao buscarmos com palavras-chave encontramos com facilidade) ou a partir da página principal tem um caminho lógico para se chegar até as informações.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa prática não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa prática não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em 25% dos órgãos consultados.	Essa prática não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em 50% dos órgãos consultados.	Essa prática existe de forma centralizada e é abrangente para todo o estado.

Justificativa: Não foi identificada prática sistematizada e pública de divulgação dos projetos de QVT e seus resultados, seja de forma centralizada pelo órgão central ou de maneira consistente pelos órgãos setoriais. O órgão central (MGI) possui um módulo no site de Promoção da Saúde que reúne algumas ações divulgadas por diferentes órgãos, como cartilhas e eventos pontuais, mas não há consolidação de resultados alcançados nem um repositório público estruturado com dados de monitoramento de programas de QVT.

Além disso, os próprios representantes do MGI reconhecem que os dados disponíveis estão fragmentados e em fase de organização para uso futuro. Nos órgãos setoriais, embora muitos relatem a existência de ações de QVT, como rodas de conversa, campanhas temáticas, apoio psicossocial e práticas ergonômicas, essas ações geralmente ficam restritas à divulgação em ambiente interno e não são acompanhadas de relatórios públicos de resultados. Também não foram localizadas publicações institucionais com avaliação de impacto, alcance ou indicadores de efetividade desses projetos em seus portais oficiais.

Recomendações: O órgão central deve implementar uma política de transparência ativa voltada à qualidade de vida no trabalho, criando um espaço institucional ou alimentando um já existente que seja específico para a divulgação de projetos de QVT, ações em andamento e resultados alcançados. Essa página deve estar vinculada ao site do órgão central ou ao Portal do Servidor, com atualização periódica e linguagem acessível. É importante que os dados disponibilizados incluam descrições das ações realizadas, públicos atendidos, indicadores de impacto ou efetividade e boas práticas replicáveis, permitindo não apenas o acompanhamento da sociedade, mas também o aprendizado entre órgãos e entes federativos.

Subdimensão: Políticas de licenças

Atributo:

A regulamentação de licenças parentais é adequada.

Nota:

2

Detalhamento: Para ser adequada, precisa conter os seguintes critérios:

- A licença maternidade tem no mínimo 180 dias;
- O prazo da licença maternidade compreende casos de paternidade monoparental e maternidade homoafetiva;
- Não é feita distinção de prazo de licenças referentes a filhos biológicos e adotivos, e nos adotivos não é feita distinção de idade.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Nenhuma das diretrizes foi observada.	Apenas uma das diretrizes foi observada.	Duas das diretrizes foram observadas.	Todas as diretrizes foram observadas.

Justificativa: A legislação do serviço público federal atende parcialmente aos critérios definidos para licenças parentais adequadas, tendo sido observadas duas das diretrizes: (i) a licença-maternidade de 180 dias está plenamente assegurada, com base no Decreto nº 6.690/2008, que regulamenta a prorrogação da licença prevista no artigo 207 da Lei nº 8.112/1990. No âmbito da administração pública federal, a adesão à prorrogação é automática, garantindo o total de 180 dias de licença-maternidade. Além disso, (ii) a legislação assegura isonomia de prazos entre filhos biológicos e adotivos, com duração total de 180 dias consecutivos, não sendo possível fixar prazos diversos em função da idade da criança adotada. No caso de haver mais de um agente público constante na filiação da criança, não será possível a concessão de licença adotante para ambos os agentes

públicos. A licença adotante será concedida a um dos adotantes e ao outro poderá ser conferida licença-paternidade ou licença parental equivalente ao prazo de licença-paternidade.

Por outro lado, a legislação não prevê de forma expressa a aplicação da licença-maternidade de 180 dias aos casos de paternidade monoparental e de maternidade homoafetiva. Contudo, há precedentes administrativos e decisões judiciais que vêm garantindo esse direito, com fundamento nos princípios constitucionais da proteção integral da criança, da dignidade da pessoa humana, da vedação à discriminação e da isonomia. Esse entendimento tem sido aplicado, por exemplo, para servidores homens em situação de paternidade monoparental e para casais homoafetivos femininos, permitindo que uma das servidoras usufrua da licença-maternidade nas mesmas condições das mães gestantes ou adotantes. Na prática, o direito tem sido assegurado por meio de interpretações administrativas e judiciais, mas não está plenamente consolidado no texto legal vigente.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central promova a atualização do Regime Jurídico Único (Lei nº 8.112/1990) ou edite norma complementar que assegure, de forma expressa, a concessão da licença-maternidade de 180 dias para situações de paternidade monoparental e maternidade homoafetiva. Essa medida visa garantir maior segurança jurídica, isonomia e proteção aos direitos das famílias, além de alinhar a legislação aos princípios constitucionais da proteção integral da criança, da dignidade da pessoa humana e da vedação à discriminação. A previsão normativa clara deve assegurar que o prazo da licença-maternidade não dependa do vínculo biológico, do gênero ou da configuração familiar, aplicando-se de forma igualitária a todos os arranjos familiares, incluindo filhos biológicos, adotivos, casais homoafetivos e situações de monoparentalidade.

Algumas referências de normativos são:

1. Resolução do CNJ que assegura a licença parental para genitores monoparentais e casais em união estável homoafetiva.

2. Decisão do TJDFT de equiparar licença-paternidade a licença-maternidade no caso de pai solo.

3. O Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis do Espírito Santo adota uma legislação considerada adequada: a Lei Complementar nº 46/1994 assegura 180 dias de licença-maternidade (artigo 137), garante a aplicação da ADI nº 7518/2023 para casais homoafetivos e pais solo, e concede 180 dias de licença-adotante sem distinção de idade da criança (artigo 139).

Além dos pontos já considerados como critérios de alinhamento das licenças parentais às boas práticas indicadas na literatura, sugere-se avaliar a possibilidade de articulação com o Poder Legislativo para viabilizar alterações legais que ampliem o período da licença-paternidade. A adoção de um modelo gradual de ampliação é estratégica para garantir uma implementação bem-sucedida, considerando os impactos orçamentários e as mudanças culturais envolvidas.[13]

13. Para consultar as experiências das licenças parentais em outros países, acesse o estudo da OCDE. Outras informações também estão disponíveis na materia jornalística do O Globo disponível em Licença parental pelo mundo: mapa interativo mostra detalhes da legislação sobre o tema. O estado de Pernambuco também possui uma lei complementar que regulamenta a licença-paternidade para 20 dias.

Atributo:

Os pedidos de licenças e afastamentos são feitos de forma sistematizada.

Nota:

3

Detalhamento: Sistematizado equivale às informações organizadas de forma tabular, e existir um fluxo de registro da informação.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa prática não existe de forma centralizada e não há órgãos que praticam de forma independente.	Essa prática não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em 25% dos órgãos consultados.	Essa prática não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em 50% dos órgãos consultados.	Essa prática existe de forma centralizada e é abrangente para todo o estado.

Justificativa: Os pedidos de licenças e afastamentos relacionados à saúde dos servidores são realizados de forma centralizada e sistematizada por meio do SIASS. O SIASS é um sistema estruturante da política de gestão de pessoas do governo federal, responsável por gerenciar, integrar e operacionalizar os processos de perícia oficial em saúde, licenças, afastamentos e readaptação funcional. O sistema permite que os servidores solicitem, de maneira padronizada e integrada, licenças médicas, licenças por motivo de saúde de pessoa da família, readaptação, redução de jornada, avaliação para aposentadoria por invalidez, entre outros processos relacionados à saúde. O fluxo de registro e tramitação é realizado de forma centralizada, garantindo que os procedimentos sejam uniformes em toda a administração pública federal, desde o protocolo da solicitação até a análise pela perícia e o deferimento pela unidade de gestão de pessoas do órgão de origem do servidor. Entretanto, apesar da existência do SIASS como sistema estruturado e de abrangência federal, foram relatadas por alguns órgãos dificuldades operacionais de acesso à rede de perícias, o que pode gerar gargalos no processamento dos pedidos.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central busque ampliar o acesso e a disponibilidade da rede de perícias. É fundamental promover ações que ampliem a cobertura da rede de unidades do SIASS, reduzam os gargalos no atendimento pericial e qualifiquem os fluxos operacionais, garantindo maior agilidade e efetividade no processamento dos pedidos de licenças, afastamentos e outros processos relacionados à saúde do servidor.

Além disso, sugere-se investir em aperfeiçoamentos tecnológicos da plataforma, ações de capacitação contínua das equipes envolvidas e monitoramento sistemático dos indicadores de desempenho do sistema, de modo a assegurar que a sistematização existente se traduza em efetividade, eficiência e qualidade no atendimento às demandas dos servidores. Nesse processo, é essencial que o acesso dos órgãos setoriais aos dados dos sistemas estruturantes, como o SIASS e o SIAPE, seja ampliado, com vistas a subsidiar análises internas e orientar ações de promoção da saúde, readaptação funcional e acompanhamento contínuo dos servidores.

Atributo:

O órgão central define um protocolo adequado para a readaptação funcional.

Nota:

0

Detalhamento: Adequado equivale a existência de acompanhamento pela chefia, perícia e RH e periodicidade de revisão de no máximo 6 meses.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não.			Sim.

Justificativa: Não há um protocolo formalizado e adequado que oriente o processo de readaptação funcional. Atualmente, o processo de readaptação funcional é regulamentado de forma geral pelo artigo 24 da Lei nº 8.112/1990, que prevê a readaptação como a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com suas limitações físicas ou mentais, verificadas em inspeção médica.

Há diretrizes complementares, como o Ofício-Circular SRH nº 37/1996, que orienta os procedimentos operacionais para a avaliação da capacidade laboral e definição de readaptação ou aposentadoria. No entanto, esses normativos se concentram na análise pericial inicial e na definição da situação funcional do servidor, seja readaptação, restrição de atividades ou aposentadoria, sem prever um protocolo estruturado que contemple acompanhamento contínuo pela chefia, pela área de gestão de pessoas e pela perícia oficial.

Também não foi identificado qualquer instrumento que estabeleça a periodicidade formal de revisão da condição do servidor readaptado, especialmente nos casos de limitações temporárias (revisão no máximo a cada 6 meses).

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central elabore e implemente um protocolo formalizado e padronizado para o processo de readaptação funcional na administração pública federal. Esse protocolo deve contemplar, de forma clara, a participação articulada da chefia imediata, da área de gestão de pessoas e da perícia oficial, tanto na definição das condições de readaptação quanto no acompanhamento contínuo da situação funcional do servidor. Sugere-se que o protocolo contemple a realização de revisões periódicas da condição funcional do servidor, com frequência mínima de seis meses, especialmente nos casos em que as limitações sejam de caráter temporário ou passível de reabilitação.

Sugere-se consultar os normativos de readaptação com orientações técnicas dos estados de Minas Gerais (Resolução SEPLAG Nº 61/2013) e do Espírito Santo (Decreto nº 5.418-R/2023). No caso do Espírito Santo, destaca-se que a regulamentação prevê a alocação do servidor readaptado em cargo compatível, considerando aspectos emocionais e a equivalência salarial. Essa abordagem, embora inovadora, ainda é relativamente recente e ainda apresenta certa insegurança jurídica. Por isso, recomenda-se que o governo federal avalie essa regulamentação com cautela, acompanhando

os resultados obtidos no estado ao longo dos próximos anos e, se possível, promovendo um benchmarking com experiências semelhantes em outros entes federativos ou poderes da administração pública.

Atributo:

Existe um protocolo de atuação diante de licenças recorrentes pelos mesmos motivos.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Essa diretriz não existe de forma centralizada e não há órgãos que a pratiquem de forma independente.	Essa diretriz não existe de forma centralizada, mas a prática foi observada em PELO MENOS 25% dos órgãos consultados OU a diretriz existe de forma centralizada mas não foi observada em nenhum órgão consultado.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em 25% a 50% dos órgãos consultados.	Essa diretriz existe de forma centralizada e a prática foi observada em mais de 75% dos órgãos consultados.

Justificativa: Não há, no âmbito do órgão central, um protocolo sistematizado para a atuação diante de licenças recorrentes. Embora exista um movimento recente para estruturar análises com base em dados dos sistemas estruturantes, como o SIAPE e o SIASS, essa atuação ainda se encontra em fase inicial e depende fortemente da capacidade analítica e da iniciativa das unidades locais. O acompanhamento de licenças recorrentes, quando ocorre, é realizado de forma pontual pelas equipes multiprofissionais das unidades SIASS, com base na percepção ou sensibilidade das áreas técnicas. Entretanto, não há uma diretriz formal que defina critérios, fluxos ou medidas de resposta padronizadas a serem adotadas. Além disso, os órgãos setoriais relataram dificuldade de acesso aos dados do SIASS, que são centralizados no órgão central, o que limita sua autonomia para realizar diagnósticos e ações preventivas.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central formule uma diretriz com protocolo de atuação diante de casos de licenças recorrentes que orientem a atuação das unidades do SIPEC e das equipes multiprofissionais das unidades SIASS. Esse protocolo deve incluir parâmetros objetivos para a identificação de padrões de afastamento, formas de abordagem preventiva e ações de acompanhamento voltadas à promoção da saúde e à reintegração adequada do servidor ao ambiente de trabalho.

Recomenda-se, também, que o órgão central aprimore os processos de gestão de licenças e afastamentos por motivo de saúde, por meio do estabelecimento de um protocolo de atuação específico para casos recorrentes. Esse protocolo deve incluir parâmetros objetivos para a identificação de padrões de afastamento, ações preventivas e diretrizes para a reintegração adequada do servidor. Nesse processo, é essencial que o acesso dos órgãos setoriais aos dados dos sistemas estruturantes seja ampliado, com vistas a subsidiar análises internas e orientar ações de promoção da saúde, readaptação funcional e acompanhamento contínuo dos servidores.

Subdimensão: Política de combate ao assédio

Atributo:

O órgão central estabelece protocolo de atuação diante de denúncias de assédio aplicado em todos os órgãos.

Nota:

3

Detalhamento: Protocolo = protocolo que versa sobre encaminhamentos após a denúncia, incluindo práticas de feedback para o denunciante e mecanismos de proteção.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe a prática em nenhum órgão.	Pelo menos 25% dos órgãos possuem a prática de forma independente.	Pelo menos 50% dos órgãos possuem a prática de forma independente.	O órgão central possui a prática referente a todo o estado.

Justificativa: Há um protocolo de atuação diante de denúncias de assédio aplicado em todos os órgãos do governo federal. O protocolo de denúncia, acolhimento e apuração está formalizado e operacionalizado de forma centralizada, por meio da plataforma Fala.BR, canal oficial e unificado da administração pública federal para recebimento de manifestações, incluindo denúncias específicas de assédio moral, assédio sexual e discriminação. A normativa assegura que o procedimento de apuração de situações de assédio:

- Seja iniciado a partir do registro formal da denúncia no Fala.BR, podendo ser direcionada tanto ao órgão em que ocorreu o fato quanto à CGU;
- Também pode ocorrer por atendimento presencial nas ouvidorias dos órgãos ou, excepcionalmente, em outras unidades como setores de gestão de pessoas, desde que haja posterior formalização na plataforma Fala.BR.

O Decreto nº 12.122/2024 institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação (PFPEAD), que estabelece um protocolo federal, normatizado e aplicado de forma obrigatória em todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O decreto define um plano estruturado com três eixos de atuação, que formam a base do protocolo, sendo um deles o tratamento das denúncias, com diretrizes claras que visam assegurar

o devido processo, evitar a revitimização e coibir práticas de retaliação contra denunciantes e vítimas. Além disso, inclui a orientação expressa de que qualquer pessoa que tenha conhecimento de práticas de assédio ou discriminação tem o dever de denunciar e colaborar com os procedimentos administrativos internos e externos, conforme previsto no parágrafo 1º do artigo 7º do Decreto nº 12.122/2024.

Recomendações: O uso do canal único do Fala.BR, embora previsto e efetivo, apresenta algumas limitações que podem dificultar a denúncia de assédio sexual e moral pelas vítimas. Segundo especialista no tema,[14] a ausência de canal de denúncia específico para o servidor público prejudica a coleta e a organização dos dados, o treinamento das equipes que terão de gerenciar manifestações relacionadas a temáticas diversas e desconexas, além de comprometer o devido acolhimento dos servidores. Nesse sentido, sugere-se considerar a criação de um canal dedicado ou aprimorado no âmbito da política de prevenção ao assédio e combate à discriminação. Um bom exemplo disso é o estado de Minas Gerais, que possui ouvidoria especializada para recebimento de registros de assédio praticados pelos servidores públicos, como a Ouvidoria de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual, responsável, desde 2019, pelo acolhimento das denúncias e/ou manifestações de assédio moral e sexual praticados por agentes públicos do poder executivo estadual.[15]

Atributo:

O órgão central estabelece protocolo específico de proteção às vítimas de assédio aplicado em todos os órgãos.

Nota:

2

Detalhamento: Protocolo específico: Deve conter informações sobre ações a serem feitas para proteção da vítima.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não existe a prática em nenhum órgão.	Pelo menos 25% dos órgãos possuem a prática de forma independente.	Pelo menos 50% dos órgãos possuem a prática de forma independente.	O órgão central possui a prática referente a todo o estado.

Justificativa: O órgão central estabeleceu, em 2023, o Plano Federal de Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação, no âmbito do Programa de Integridade da Administração Pública Federal. A partir desse plano, foi instituída a Portaria Conjunta MGI-CGU nº 79/2024 e a Portaria MGI nº 6.719/2024, que detalham o protocolo específico de acolhimento e proteção às vítimas. Esse protocolo prevê, de forma sistematizada, a escuta qualificada; o registro de relatos; a orientação sobre canais formais

14. Jacob, M. "Servidoras e servidores públicos contra assédio e violência no trabalho: Limites da estabilidade como mecanismo de proteção". In: Notas – República.org, 2023.

15. Para conhecer outras experiências sobre o protocolo de denúncia de assédio moral e sexual no trabalho do setor público, consulte o estudo publicado no República em notas: "Servidoras e servidores públicos contra assédio e violência no trabalho: Limites da estabilidade como mecanismo de proteção".

de denúncia (como o Fala.BR); a possibilidade de adoção de medidas acautelatórias, como mudança de lotação temporária ou ingresso em regime de teletrabalho; a formação de redes de acolhimento compostas por unidades de gestão de pessoas, ouvidorias e unidades sociais (como as do SIASS); e a aplicação obrigatória em todos os órgãos e entidades do SIPEC.

O órgão central lançou, em 2024, o PFPEAD, que reforça o caráter estruturante da política, com ênfase na proteção de grupos historicamente vulnerabilizados, como mulheres, pessoas negras, indígenas, pessoas com deficiência, LGBTQIA+ e idosos, e contempla servidores públicos, empregados públicos e trabalhadores terceirizados.

Durante a entrevista com o MGI, a equipe confirmou que os protocolos estão em fase de implementação nos órgãos setoriais e fazem parte de um plano articulado, com responsabilidade atribuída diretamente ao órgão central, que coordena a aplicação da política e monitora a atuação das redes de acolhimento. Com relação aos órgãos setoriais consultados, 75% deles (MGI-setorial, MPS, ANP, ANTT, MMA e MEMP) declararam já possuir seus respectivos planos setoriais de enfrentamento ao assédio, conforme previsto na portaria, demonstrando a adesão dos órgãos à diretriz federal.

Recomendações: Apesar dos avanços recentes na estruturação de protocolos de proteção e acolhimento às vítimas e denunciantes de assédio, ainda há oportunidades relevantes de aprimoramento. Recomenda-se que o órgão central reforce a implementação do protocolo de proteção às vítimas, assegurando sua aplicação nos órgãos e entidades da administração pública federal. Para isso, é fundamental a elaboração e disseminação de materiais operacionais específicos (guias práticos, fluxogramas e roteiros de atuação) que orientem as redes de acolhimento, com base em referências já consolidadas, como a Resolução CNJ nº 351/2020 e a Política do TCU instituída pela Portaria nº 41/2024.

Adicionalmente, recomenda-se o fortalecimento da proteção às pessoas denunciantes, com base na Lei nº 13.608/2018, que prevê a garantia contra retaliações e responsabilização de agentes públicos por eventuais represálias. Para que esse direito seja efetivamente assegurado, é necessário que o órgão central amplie a difusão e a aplicação prática dessa legislação, promovendo capacitações específicas para gestores, unidades de gestão de pessoas e corregedorias.

Por fim, sugere-se o reconhecimento institucional dos canais de acolhimento como porta de entrada legítima para o registro de denúncias, assegurando que o relato feito à rede de acolhimento possa ter valor equivalente ao registrado formalmente no Fala.BR, inclusive para fins de adoção de medidas acautelatórias e ativação dos fluxos internos de apuração.

Atributo:

O assédio sexual possui um conceito legal que facilita a tipificação.

Nota:

0

Detalhamento: Será considerado como conceito "facilita a tipificação" aquele que definir em detalhes o que será considerado assédio.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não possui nenhum instrumento legal que conceitue o assédio sexual.	Possui lei esparsa que conceitua o assédio sexual.	O assédio sexual é conceituado no estatuto do servidor, mas o conceito é muito amplo.	O assédio sexual é conceituado no estatuto do servidor e o conceito é bem definido.

Justificativa: Não há instrumento legal vigente que conceitue ou tipifique diretamente o assédio sexual no âmbito da administração pública federal. O Regime Jurídico Único (Lei nº 8.112/1990) não apresenta definição expressa nem tratamento específico sobre o tema no âmbito disciplinar.

Existem esforços recentes registrados no plano infralegal, como o Parecer Vinculante nº JM-03/2023 da AGU, que reconhece o assédio sexual como infração disciplinar gravíssima, passível de demissão, uniformizando o entendimento no âmbito da administração pública federal. A CGU também publicou a Nota Técnica nº 3.285/2023/CGUNE/DICOR/CRG, que conceitua como assédio seuxal condutas de natureza sexual, não consentidas, que impliquem utilização do cargo para obtenção de vantagem sexual ou tenham como efeito causar constrangimento e prejuízo a bens jurídicos relevantes, tais como a dignidade, a intimidade, a privacidade, a honra e a liberdade sexual de outro agente público ou de usuário de serviço público. Ou seja, expressão destinada a representar condutas graves, de maior grau de reprovabilidade, que devem necessariamente resultar na aplicação de penalidades expulsivas.[16] Essas definições trouxeram clareza acerca da diferenciação das condutas de conotação sexual, assédio sexual e outras condutas de conotação sexual, orientando sua adequada classificação no Sistema de Correição do Executivo Federal (SisCor).

Recomendações: Recomenda-se que o governo federal avance na consolidação de um conceito legal claro, detalhado e aplicável ao assédio sexual no contexto da administração pública, com previsão no Estatuto do Servidor (Lei nº 8.112/1990) ou em norma complementar com força normativa equivalente. Esse conceito deve adotar como referência a Convenção nº 190 da OIT, da qual o Brasil é signatário, que define assédio e violência no trabalho como uma gama de comportamentos inaceitáveis que causam danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos. Além disso, recomenda-se observar experiências exitosas na administração pública brasileira, como a Resolução CNJ nº 351/2020, que traz definições claras e operacionais, e a Portaria TCU nº 41/2024, que estabelece uma política institucional com base em princípios de proteção, acolhimento e responsabilização.

16. Controladoria-Geral da União. Guia Lilás: Prevenção e enfrentamento ao assédio moral, assédio sexual e à discriminação no Governo Federal (Versão atualizada), 2024.

Como referência, destaca-se a legislação do estado do Amazonas, que adota um conceito claro e objetivo de assédio sexual, abrangendo comportamentos indesejados de caráter não consensual que humilhem, ofendam ou intimidem a vítima.

Atributo:

O assédio moral possui um conceito legal que facilita a tipificação.

Nota:

0

Detalhamento: Será considerado como conceito "facilita a tipificação" aquele que definir em detalhes o que será considerado assédio.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não possui nenhum instrumento legal que conceitue o assédio moral.	Possui lei esparsa que conceitua o assédio moral.	O assédio moral é conceituado no estatuto do servidor, mas o conceito é muito amplo.	O assédio moral é conceituado no estatuto do servidor e o conceito é bem definido.

Justificativa: Não há instrumento legal que conceitue ou tipifique diretamente o assédio moral no âmbito da administração pública federal. O Regime Jurídico Único (Lei nº 8.112/1990) não apresenta definição expressa nem tratamento específico sobre o tema no âmbito disciplinar. Situações que possam caracterizar assédio moral são, de forma geral, enquadradas de maneira indireta em dispositivos genéricos da legislação, especialmente nos que tratam dos deveres funcionais, como manter conduta compatível com a moralidade administrativa (artigo 116, inciso IX) e tratar com urbanidade as pessoas (artigo 116, inciso XI), entre outros.

Recomendações: Recomenda-se que o governo federal inclua, no Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União (Lei nº 8.112/1990) ou em norma complementar com força normativa equivalente, um conceito claro, detalhado e tecnicamente fundamentado de assédio moral. O conceito legal deve contemplar não apenas a descrição objetiva da conduta, mas também os elementos contextuais que caracterizam o assédio moral no serviço público, como práticas de humilhação, constrangimento, isolamento, sobrecarga ou desqualificação sistemática no ambiente de trabalho, especialmente quando associadas ao abuso de poder ou ao uso distorcido da hierarquia institucional.

Para subsidiar essa definição normativa, recomenda-se a adoção das referências já consolidadas em instrumentos como:

- Convenção nº 190 da OIT, que trata o assédio como forma de violência no trabalho, com potencial de violar direitos humanos e comprometer o ambiente laboral.
- Resolução CNJ nº 351/2020, que define o assédio moral como "violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa por meio de conduta abusiva, independentemente de intencionalidade, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, podendo se caracterizar pela exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou situações humilhantes e constrangedoras suscetíveis de causar sofrimento, dano físico ou psicológico" (redação dada pela Resolução n. 518, de 31.8.2023).
- Portaria TCU nº 41/2024, que estabelece diretrizes operacionais para caracterização e responsabilização do assédio moral.
- Guia Lilás, da CGU, que oferece uma definição prática e operacional voltada à administração pública federal.

Além dos instrumentos legais, há também o exemplo de conceituação feita pelos estados, como é o caso do estado de Minas Gerais, que, em 2025, incorporou o conceito de assédio moral ao Estatuto do Servidor, por meio do artigo 217, inciso XII. A medida está fundamentada na Lei Complementar nº 47.528, de 2018 (artigo 2º), que define o assédio moral como a conduta de um agente público que tenha o objetivo ou efeito de degradar as condições de trabalho de outro, atentando contra seus direitos, dignidade, saúde física ou mental, ou seu desenvolvimento profissional, especificando também as modalidades de assédio.

Atributo:

O assédio sexual é previsto como infração disciplinar.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não é previsto como infração disciplinar.	É previsto como infração disciplinar apenas em lei esparsa.	É previsto como infração disciplinar no estatuto do servidor, mas é baseado na repetição para a tipificação.	É previsto como infração disciplinar no estatuto e não exige repetição para abertura de sindicância.

Justificativa: O assédio sexual não está expressamente previsto como infração disciplinar. A legislação vigente não tipifica diretamente o assédio sexual como ilícito administrativo, o que impede seu enquadramento imediato e específico no âmbito disciplinar. Na ausência de uma definição legal específica no âmbito do regime jurídico dos servidores, as condutas que podem configurar assédio sexual podem gerar responsabilização tanto na esfera administrativa quanto na penal ou cível. Conforme descrito na Nota Técnica nº 3.285/2023/CGUNE/DICOR/CRG, na esfera administrativa/disciplinar, o assédio sexual pode configurar a conduta de "valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública" ou "incontinência pública e conduta escandalosa" (artigo 117, inciso IX, e artigo 132, inciso V, da Lei nº 8.112/1990), infrações graves que resultam na aplicação da penalidade de demissão, especialmente aqueles relacionados aos deveres e proibições funcionais, como a exigência de manter conduta compatível com a moralidade administrativa (artigo 116, inciso IX), tratar com urbanidade as pessoas (artigo 116, inciso XI). Destaca-se que importunações e atos impróprios que não configurem assédio sexual podem caracterizar violação aos deveres de "tratar com urbanidade as pessoas" e de "manter

conduta compatível com a moralidade administrativa", previstos no artigo 116, incisos IX e XI, da Lei nº 8.112/90, ou infrações de natureza leve, que, dependendo das circunstâncias do caso, pode gerar apenas advertência ou até mesmo suspensão. Entretanto, apesar de tais previsões legais, o assédio sexual ainda não é previsto como infração disciplinar.

Recentemente, a Lei nº 14.540/2023 instituiu o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Assédio Sexual e demais Formas de Violência no setor público com caráter orientador e preventivo, mas não criou tipos disciplinares específicos nem define conceitos próprios. No Decreto nº 12.122/2024, que instituiu Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, também não há previsão legal do assédio sexual enquanto infração disciplinar para o servidor público. Apesar de, na esfera penal, o assédio sexual ser tipificado como crime desde a Lei nº 10.224/2001, que acrescentou o artigo 216-A ao Código Penal, definindo como crime "constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função", com pena de detenção de 1 a 2 anos, não há previsão legal específica nos instrumentos legais dos servidores.

Recomendações: Recomenda-se que o órgão central proponha a inclusão do assédio sexual como infração disciplinar no Estatuto dos Servidores, sem que exija necessidade de repetição para a abertura de sindicância/procedimento administrativo, com definição das penalidades aplicáveis e respaldo para responsabilização administrativa. A legislação deve levar em consideração as atuais regulamentações sobre fluxo de apuração, acolhimento à vítima e proteção contra retaliações, assegurando que tais diretrizes sejam seguidas e, eventualmente aprimoradas, se for o caso, no processo de denúncia e na aplicação da responsabilização do assédio sexual.

Atributo:

O assédio moral é previsto como infração disciplinar.

Nota:

0

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não é previsto como infração disciplinar.	É previsto como infração disciplinar apenas em lei esparsa.	É previsto como infração disciplinar no estatuto do servidor, mas é baseado na repetição para a tipificação.	É previsto como infração disciplinar no estatuto e não exige repetição para abertura de sindicância.

Justificativa: O assédio moral não está expressamente previsto como infração disciplinar. Contudo, é importante destacar que, embora não haja a previsão formal do assédio moral como tipo disciplinar autônomo, condutas associadas podem ser enquadradas de forma indireta em deveres e proibições gerais da Lei nº 8.112/1990. A responsabilização por assédio moral pode ocorrer em outras esferas, como civil, por danos morais e materiais; trabalhista, nos casos que envolvem empregados públicos, com base nos artigos 482 e 483 da CLT; e na esfera penal, quando a conduta se enquadra em crimes já tipificados, a depender do caso concreto (como injúria, ameaça, constrangimento ilegal ou outros).

No âmbito administrativo, a responsabilização se dá, atualmente, por meio da interpretação de infrações disciplinares genéricas, sem a existência de um tipo específico para assédio moral. A recente publicação do Decreto nº 12.122/2024, que institui o PFPEAD, fortalece as ações de prevenção, orientação e gestão do tema no setor público, mas não cria tipos disciplinares próprios nem altera o regime sancionatório da Lei nº 8.112/1990. Além disso, a Lei nº 14.540/2023, que institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Assédio Sexual e demais Formas de Violência no setor público, tem caráter orientador e preventivo, mas também não cria tipos disciplinares específicos nem define conceitos próprios.

Recomendações: Definir o assédio moral como uma infração disciplinar no Estatuto do Servidor Público, com a devida tipificação e punições associadas. O órgão central deve buscar incluir o assédio moral no rol de infrações dos servidores, garantindo que o procedimento de apuração ocorra dentro da estrutura administrativa, sem a necessidade de repetição de denúncias para a abertura de sindicância.

Destaca-se que a caracterização do assédio moral em situações que não envolvem condutas contínuas e reiteradas ainda costuma gerar certa insegurança jurídica para as organizações em sua aplicação prática, o que leva muitas delas a manterem a interpretação da norma baseada na exigência de reiteração. No entanto, considera-se relevante avançar na conceituação do assédio moral, reconhecendo que determinadas condutas, mesmo quando ocorridas isoladamente, podem ter gravidade suficiente para configurar a prática.

Atributo:

Os dados públicos de processos de correição relacionados ao assédio são publicados de forma centralizada e classificados por (1) tipo de assédio; (2) gênero; e (3) raça.

Nota:

1

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não contam com algumas das três classificações estipuladas ou não são públicos de uma forma central.	Contam com uma das três classificações estipuladas.	Contam com duas das três classificações estipuladas.	Contam com todas as classificações estipuladas.

Justificativa: Embora os dados públicos sobre processos de correição relacionados a assédio estejam disponíveis de forma centralizada, por meio da base de dados abertos da CGU sobre processos administrativos disciplinares (PAD), a classificação está limitada ao tipo de assédio, como assédio moral e assédio sexual.

Há também o painel de dados de correição, na aba "Analítico", que permite, em tese, a inclusão de informações sobre gênero. No entanto, essas variáveis não estão preenchidas na base de dados

disponível ao público, o que impossibilita a realização de análises por esses recortes. Dessa forma, os dados estão estruturados e centralizados, com possibilidade de filtro por tipo de assédio, mas não atendem integralmente aos critérios de classificação por gênero e raça.

Os dados também são disponibilizados em relatórios de denúncias de assédio moral e assédio sexual no Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SisOuv) na página da Ouvidoria, que contem informações também sobre correição. Alguns desses dados são tratados por gênero, mas também não permitem uma classificação.

Recomendações: Recomenda-se que, a exemplo do que já ocorre com os dados de denúncia, os dados de correição também passem a ser publicados com a classificação por gênero e raça, de forma estruturada e acessível, ampliando a transparência e permitindo análises mais qualificadas sobre possíveis padrões e recortes relacionados às práticas de assédio na administração pública.

Reconhece-se, contudo, a necessidade de avaliação da viabilidade técnica e jurídica da coleta e do tratamento dessas informações, em especial no caso de denúncias anônimas ou registros que não contenham tais variáveis preenchidas. Para tanto, recomenda-se que o órgão central, em articulação com a CGU, os órgãos de controle interno e o poder Judiciário, analise uma proposta de padronização e qualificação dos registros de correição, com previsão de campos obrigatórios (quando possível) para autodeclaração de gênero e raça, garantindo o sigilo, a proteção de dados sensíveis e o respeito às normativas vigentes.

Atributo:

Os dados públicos de denúncia de assédio são publicados de forma centralizada e classificados por (1) tipo de assédio; (2) gênero (3); e raça.

Nota:

3

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não contam com algumas das três classificações estipuladas ou não são públicos de uma forma central.	Contam com uma das três classificações estipuladas.	Contam com duas das três classificações estipuladas.	Contam com todas as classificações estipuladas.

Justificativa: Os dados públicos sobre denúncias de assédio são disponibilizados de forma centralizada e classificados por (1) tipo de assédio, (2) gênero e (3) raça. Essas informações estão acessíveis no portal de dados abertos mantido pela CGU, que consolida dados da plataforma Fala.BR, sistema oficial de ouvidorias do poder Executivo federal. O painel permite a visualização e extração de dados abertos que incluem, entre outras informações: tipo de manifestação, incluindo recortes por assédio moral e assédio sexual; raça/cor do manifestante; gênero do manifestante; além de dados como faixa etária, localidade, órgão de destino, status da manifestação e tempo de resposta.

Os dados também são disponibilizados em relatórios de denúncias de assédio moral e assédio sexual no SisOuv na página da Ouvidoria, que contem informações também sobre correição. Alguns desses dados são tratados por gênero, mas também não permitem uma classificação.

Recomendações: Sem sugestões.

Atributo:

Os dados de denúncia de assédio são disponibilizados de forma pública e de fácil acesso.

Nota:

3

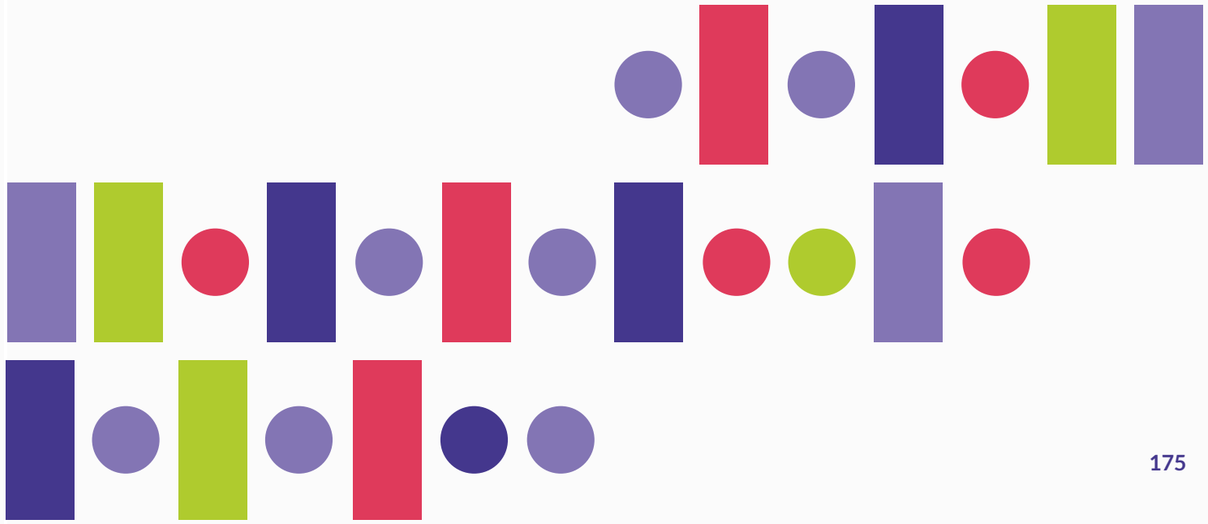
Detalhamento: Fácil acesso equivale ao bom indexamento em buscadores online (ao buscarmos com palavras-chave encontramos com facilidade) ou a partir da página principal tem um caminho lógico para se chegar até as informações.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não são públicos.	São públicos, mas não estão em portais do Executivo, sendo necessário consulta em relatórios periódicos.	São públicos, mas estão distribuídos em diversos portais do Executivo (ex. site de cada secretaria).	São públicos e estão centralizados em um portal único do Executivo.

Justificativa: Os dados sobre denúncias de assédio estão disponíveis de forma pública, centralizada e de fácil acesso em portal único do Executivo, por meio do painel “Resolveu?”, mantido pela CGU. O painel permite acompanhar informações consolidadas sobre denúncias recebidas na Ouvidoria-Geral da União, incluindo recortes específicos por tema, como assédio moral e assédio sexual. As informações são apresentadas de forma agregada, com filtros por órgão, tipo de denúncia, situação (concluído, em análise, arquivado) e outros parâmetros, promovendo transparência ativa e acesso qualificado aos dados. Além disso, a CGU oferece acesso aos dados das manifestações em formato de dados abertos, por meio de seu portal oficial (Dados Abertos da CGU).

Recomendações: Sem sugestões.



Atributo:

Os dados de processos de correição relacionados ao assédio são disponibilizados de forma pública e de fácil acesso.

Nota:

3

Detalhamento: Fácil acesso equivale ao bom indexamento em buscadores online (ao buscarmos com palavras-chave encontramos com facilidade) ou a partir da página principal tem um caminho lógico para se chegar até as informações.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não são públicos.	São públicos, mas não estão em portais do Executivo, sendo necessário consulta em relatórios periódicos.	São públicos, mas estão distribuídos em diversos portais do Executivo (ex. site de cada secretaria).	São públicos e estão centralizados em um portal único do Executivo.

Justificativa: Os dados de processos de correição, incluindo aqueles relacionados a assédio, são públicos, centralizados e de fácil acesso em portal único do Executivo por meio do Painel de Correição da CGU. O painel disponibiliza informações consolidadas sobre PADs, sindicâncias e outras medidas correcionais, permitindo consultas sobre a natureza das infrações, quantidade de processos instaurados, penalidades aplicadas e outras estatísticas relevantes. Além disso, a CGU oferece acesso aos dados em formato de dados abertos, por meio de seu portal oficial (Dados Abertos da CGU).

Recomendações: Sem sugestões.

Atributo:

O ente conta com um órgão específico responsável pela coordenação da política de correição e denúncia.

Nota:

3

Detalhamento: O órgão específico precisa ter atribuições bem definidas.

Régua de maturidade:

0	1	2	3
Não.			Sim.

Justificativa: O governo federal conta com um órgão específico responsável pela coordenação da política de correição e de recebimento de denúncias, que é a CGU. A CGU exerce a função de órgão central do SisCor, instituído pelo Decreto nº 5.480/2005, sendo responsável por normatizar, orientar, supervisionar e coordenar as atividades de correição no âmbito da administração pública federal.

Entre suas atribuições estão a gestão dos processos disciplinares, o acompanhamento das atividades das unidades setoriais de correição e a condução de ações para a apuração de responsabilidades de agentes públicos. Além disso, a CGU também mantém canais formais de recebimento e tratamento de denúncias, tanto de cidadãos quanto de servidores, assegurando o funcionamento do sistema correcional e o fortalecimento dos mecanismos de integridade e responsabilização no governo federal.

Recomendações: Sem sugestões.

Atributo:

O órgão central oferece treinamentos de combate ao assédio que são obrigatórios para (no mínimo) lideranças, e há monitoramento da sua execução.

Nota:

2

Régua de maturidade:

0	1	2	3
O órgão central não oferta treinamento.	O órgão central oferta o treinamento como curso livre.	O órgão central oferta o treinamento como curso livre e há uma diretriz que obriga a realização do treinamento para lideranças.	O órgão central oferta o treinamento como curso livre, há uma diretriz que obriga a realização do treinamento e há um monitoramento para verificar se as lideranças realizam o treinamento.

Justificativa: O órgão central (MGI), em parceria com a Enap e a CGU, oferta cursos de enfrentamento ao assédio moral, sexual e outras formas de discriminação por meio de ações de letramento previstas no PFPEAD, instituído pela Portaria Conjunta MGI-CGU nº 79/2024 e operacionalizado também pela Portaria MGI nº 6.719/2024. O plano federal define que o conteúdo de combate ao assédio e prevenção à discriminação deve incorporar os instrumentos estratégicos organizacionais, como plano de integridade, e as ações de desenvolvimento aos planos de desenvolvimento setoriais e federal. No caso das ações de formação e capacitação, é obrigatório contemplar o letramento étnico-racial, de gênero, e demais formas de discriminação e suas interseccionalidades. A portaria ainda prevê que ocupantes de cargos de liderança, independentemente do nível, devem participar de formação complementar específica, periodicamente, com conteúdo adequado a gestoras e gestores de equipes.

Contudo, apesar de a norma prever o monitoramento das ações dos planos de enfretamento e prevenção ao assédio e à discriminação, não há, até o momento, um mecanismo sistemático de monitoramento centralizado da execução dos treinamentos por parte das lideranças. A obrigatoriedade é prevista nas diretrizes, mas a verificação do cumprimento, especialmente no que diz respeito à adesão das lideranças, ainda depende de cada órgão setorial, não tendo nenhum mencionado esse monitoramento.

Recomendações: No contexto do plano federal, a previsão de formação complementar específica aos ocupantes de cargos de liderança é positiva, mas carece de maior regulamentação, sob pena de não ser implementada adequadamente.

Ainda que as diretrizes estabeleçam a obrigatoriedade da formação complementar para gestores e gestoras, é fundamental implementar um mecanismo centralizado e contínuo de monitoramento da adesão, frequência, certificação e atualização dos conteúdos realizados por ocupantes de cargos de liderança. Além disso, recomenda-se que o órgão central:

- Delimite que todos os cargos (e funções) com atribuições de gestão de pessoas, processos e condições de trabalho precisam estar contempladas nesse grupo.
- Estabeleça um conteúdo programático mínimo, que contemple temáticas como a gestão cooperativa, horizontal ou humanizada; métodos de autocomposição de conflitos; comunicação não violenta; e mitigação de riscos psicossociais. É fundamental assegurar que tratem de forma integrada o combate ao assédio moral e sexual, letramento étnico-racial, de gênero e interseccionalidades, conforme previsto na Portaria MGI nº 6.719/2024.
- Incorpore metodologias participativas, como os estudos de caso para resolução em grupos, de maneira presencial ou síncrona, que favoreçam o engajamento e a reflexão crítica dos participantes, evitando que as capacitações se limitem a conteúdos introdutórios ou expositivos em formato exclusivamente virtual ou autoformativo.
- Articule-se com as escolas de governo dos órgãos setoriais para descentralizar a execução das formações obrigatórias, garantindo diversidade de formatos, contextualização setorial e ampliação do alcance sem perda de qualidade.
- Desenvolva indicadores de resultado e impacto para avaliar a efetividade dos treinamentos ofertados, considerando, por exemplo, mudanças no número e no tratamento das denúncias, percepção de segurança das equipes e grau de preparo das lideranças frente a situações de assédio ou discriminação.

Sem a devida regulamentação quanto ao conteúdo, à metodologia e ao formato da formação, não é possível afirmar que os gestores estão sendo, de fato, adequadamente capacitados. Em muitos órgãos federais, a formação complementar pode se restringir a capacitações remotas, assíncronas e sem adaptação ao contexto institucional, o que compromete sua efetividade. Essas ações são essenciais para garantir que a formação não seja apenas um requisito formal, mas um instrumento transformador da cultura organizacional, em que o desenvolvimento das lideranças seja um elemento central na construção de ambientes de trabalho seguros, respeitosos e inclusivos no serviço público.



5. Próximos passos e considerações finais

Com base nos resultados apresentados e nas recomendações elaboradas, é fundamental dar continuidade ao processo de aprimoramento da gestão, garantindo que os esforços empreendidos até aqui se traduzam em ações concretas e sustentáveis. Para garantir a efetividade das ações, recomenda-se a adoção de um ciclo estruturado em três frentes principais:

1. **Analisar**, priorizar e planejar

O primeiro passo consiste em reunir a equipe para revisar as recomendações, identificar as ações mais viáveis e estratégicas, e estabelecer prioridades com base no impacto esperado e no esforço requerido. Esse processo deve ser realizado em conjunto com as lideranças, com o objetivo de definir um plano de ação claro para as iniciativas priorizadas.

2. Formular, **comunicar** e engajar

Com base nas prioridades definidas, recomenda-se a formulação de um plano de ação realista, com prazos e responsáveis bem definidos. É essencial promover a comunicação transparente dos resultados e decisões, criar canais de participação e estimular o engajamento das equipes. A sensibilização para as mudanças propostas deve envolver as equipes, buscando fortalecer uma cultura de colaboração e corresponsabilidade.

3. Executar, monitorar e **evoluir**

A execução deve começar por ações-piloto, possibilitando ajustes antes de uma implementação mais ampla. O monitoramento deve ser realizado por meio de indicadores claros, permitindo revisões periódicas do plano. A sistematização dos aprendizados e o compartilhamento de boas práticas devem fazer parte do processo, contribuindo para a institucionalização de melhorias e a evolução contínua da gestão.

Por fim, a **República.org** reitera seu compromisso com a qualificação da gestão pública e nos colocamos à disposição como parceiros na construção de soluções qualificadas e sustentáveis.

6. Apêndice

Apêndice A: Relação de entrevistas realizadas por dimensão e órgão

Dimensão	Órgão	Tempo de entrevista aproximado
Carreiras	ANP	1 hora
	ANTT	30 minutos
	MDS	15 minutos
	MEMP	30 minutos
	MGI Central	2 horas e 10 minutos
	MGI Setorial	20 minutos
	MMA	30 minutos
	MPOR	30 minutos
	MPS	30 minutos
Seleção e ingresso	ANP	1 hora
	ANTT	1 hora
	MDS	30 minutos
	MEMP	30 minutos
	MGI Central	2 horas e 40 minutos
	MGI Setorial	20 minutos
	MMA	30 minutos
	MPOR	30 minutos
	MPS	30 minutos
Gestão de desempenho	ANP	1 hora

Dimensão	Órgão	Tempo de entrevista aproximado
Gestão de desempenho	ANTT	1 hora
	MDS	1 hora
	MEMP	25 minutos
	MGI Central	2 horas e 20 minutos
	MGI Setorial	30 minutos
	MMA	30 minutos
	MPOR	25 minutos
	MPS	2 horas
Gestão de desenvolvimento	ANP	1 hora
	ANTT	30 minutos
	MDS	15 minutos
	MEMP	15 minutos
	MGI Central	1 hora
	MGI Setorial	30 minutos
	MMA	30 minutos
	MPOR	30 minutos
	MPS	2 horas
Qualidade de vida no trabalho	ANP	1 hora e 30 minutos
	ANTT	1 hora e 30 minutos
	MDS	50 minutos
	MEMP	25 minutos
Qualidade de vida no trabalho	MGI Central	1 hora
	MGI Setorial	1 hora
	MMA	1 hora
	MPOR	1 hora
	MPS	1 hora

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice B: Lista de órgão/ano-carreira que tiveram concurso entre 2021 e 2025

Ano	Órgão	Carreira
2021	MJSP	Policial rodoviário federal
	ANM	Especialista em recursos minerais
	CGU	Auditor federal de finanças e controle
		Técnico federal de finanças e controle
	IBAMA	Analista ambiental
		Analista administrativo
		Técnico ambiental
	ICMBio	Analista ambiental
		Técnico ambiental
2022	INSS	Técnico do seguro social
	RFB	Auditor-fiscal da Receita Federal do Brasil
		Analista-tributário da Receita Federal do Brasil

Ano	Órgão	Carreira
2022	AGU	Advogado da União
2023	ANAC	Especialista em regulação de aviação civil
	ANTT	Especialista em regulação de serviços de transportes terrestres
	CAPES	Analista em ciência e tecnologia
	CENSIPAM	Analista em ciência e tecnologia
	CNPQ	Analista em ciência e tecnologia
	DNIT	Analista administrativo
		Analista em infraestrutura de transportes
	FIOCRUZ	Tecnologia em saúde pública
	FNDE	Especialista em financiamento e execução de programas e projetos educacionais
	INMETRO	Pesquisador-tecnologista em metrologia e qualidade
		Analista executivo em metrologia e qualidade
	INPI	Analista de planejamento, gestão e infraestrutura em propriedade industrial
		Pesquisador em propriedade industrial
		Tecnologista em propriedade industrial
	MEC	Técnico em assuntos educacionais
	MMA	Analista ambiental
	MME	Administrador
	IPEA	Técnico de planejamento e pesquisa
	MCTI	Pesquisador em ciência e tecnologia
		Tecnologista

Ano	Órgão	Carreira
2023	MCTI	Pesquisador
	INPA	Pesquisador em ciência e tecnologia
		Tecnologista
	MAST	Tecnologista
		Pesquisador
	Cetene	Tecnologista
		Pesquisador
	CBPF	Tecnologista
		Pesquisador
	IBICT	Tecnologista
		Pesquisador
	LNA	Pesquisador
	INT	Tecnologista
		Pesquisador
	LNCC	Tecnologista
		Pesquisador
	Observatório Nacional	Tecnologista
		Pesquisador
	Inpe	Tecnologista
		Pesquisador
	Cemaden	Tecnologista
		Pesquisador

Ano	Órgão	Carreira
2023	CTIRA	Tecnologista
		Pesquisador
2024	ANA	Especialista em regulação de recursos hídricos e saneamento básico
	ANATEL	Especialista em regulação de serviços públicos de telecomunicações
	AGU	Arquiteto
		Engenheiro
		Estatístico
		Médico
		Psicólogo
		Técnico em assuntos aducacionais
		Economista
		Administrador
		Analista técnico-administrativo
		Arquivista
		Contador
		Técnico em comunicação social
	ANVISA	Especialista em regulação e vigilância sanitária
	BACEN	Analista do Banco Central do Brasil
	CVM	Inspetor
		Analista
	MF	Auditor federal de finanças e controle

Ano	Órgão	Carreira
2024	MPO	Analista de planejamento e orçamento
	ICMBio	Analista administrativo
		Analista ambiental
	JBRJ	Pesquisador
		Tecnologista
	ANM	Analista administrativo
		Especialista em recursos mineirais
	MPS	Perito médico federal
	AEB	Analista em ciência e tecnologia
		Tecnologista
	INSA	Pesquisador
		Tecnologista
	ANEEL	Especialista em regulação de serviços públicos de energia
	ANS	Especialista em regulação de saúde suplementar
	ANTAQ	Especialista em regulação de serviços de transporte aquaviários
	FUNAI	Especialista em indigenismo
		Técnico em indigenismo
	IBGE	Analista de planejamento, gestão e infraestrutura em informações geográficas e estatísticas
		Tecnologista em informações geográficas e estatísticas
		Pesquisador em informações geográficas e estatísticas
	INCRA	Analista em reforma e desenvolvimento agrário

Ano	Órgão	Carreira
2024	INCRA	Engenheiro agrônomo
	INEP	Pesquisador-tecnologista em informações e avaliações educacionais
	MAPA	Analista em ciência e tecnologia
		Auditor-fiscal federal agropecuário
		Tecnologista
		Agente de atividades agropecuárias
		Agente de inspeção sanitária e industrial de produtos de origem animal
		Técnico de laboratório
	MDIC	Analista de comércio exterior
		Economista
		Analista técnico-administrativo
	MGI	Analista em infraestrutura
		Arquiteto
		Engenheiro
		Especialista em políticas públicas e gestão governamental
		Analista em tecnologia da informação
		Analista técnico de políticas sociais
		Estatístico
		Médico
		Psicólogo
		Analista técnico-administrativo

Ano	Órgão	Carreira
2024	MGI	Técnico em assuntos educacionais
		Economista
		Arquivista
		Bibliotecário
		Contador
		Técnico em comunicação social
	MINC	Analista técnico-administrativo
	MJSP	Analista técnico-administrativo
	MPI	Analista técnico-administrativo
	MPO	Economista
		Analista técnico-administrativo
	MS	Tecnologista
	MTE	Auditor-fiscal do trabalho
	PREVIC	Analista administrativo
		Especialista em previdência complementar
	INPP	Tecnologista
		Pesquisador
	MPEG	Pesquisador
2025	IBAMA	Analista administrativo
		Analista ambiental
	CNEM	Pesquisador classe B padrão I
		Analista em ciência e tecnologia classe A padrão I

Ano	Órgão	Carreira
2025	CNEM	Tecnologista classe A padrão I
		Técnico classe A padrão I
	SUSEP	Analista técnico

Fonte: Elaboração própria com base em dados enviados pelo MGI.

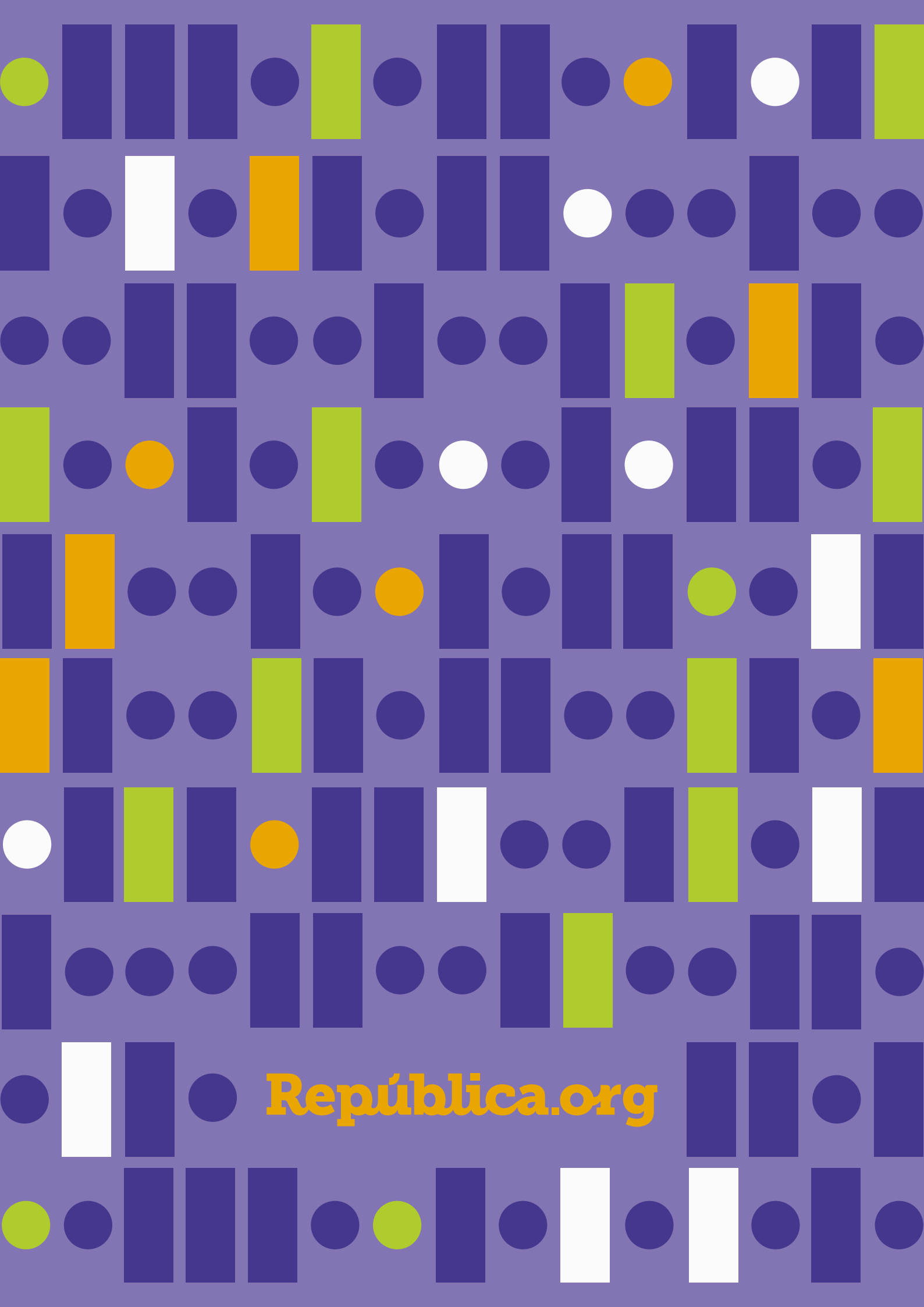
Apêndice C: Lista dos editais de concurso entre 2021 e 2025

Ano	Órgão	Número	Data
2021	PRF	1	18 de janeiro de 2021
	ANM	1	9 de dezembro de 2021
	CGU	1	–
	IBAMA	1	29 de novembro de 2021
	ICMBio	1	26 de novembro de 2021
2022	INSS	1	12 de setembro de 2022
	RFB	1	2 de dezembro de 2022
	AGU	1	26 de dezembro de 2022
2023	MEC	1	7 de agosto de 2023
	FNDE	1	19 de setembro de 2023
	CENSIPAM	1	15 de setembro de 2023
	CNPQ	1	21 de setembro de 2023
	MRE	1	15 de setembro de 2023
	MME	1	31 de agosto de 2023
	INPI	1	30 de outubro de 2023

Ano	Órgão	Número	Data
2023	INPA/MCTI	1	9 de outubro de 2023
	MAST	1	9 de outubro de 2023
		2	9 de outubro de 2023
	Cetene	1	9 de outubro de 2023
	CBPF	1	9 de outubro de 2023
		2	10 de outubro de 2023
	SEI-CETEM	2	10 de outubro de 2023
	IBICT	1	9 de outubro de 2023
		2	9 de outubro de 2023
	INMA	1	9 de outubro de 2023
	LNA	1	–
	INT/MTCI	1	9 de outubro de 2023
	LNCC	1	9 de outubro de 2023
		2	10 de outubro de 2023
		3	10 de outubro de 2023
	ON	1	9 de outubro de 2023
		2	9 de outubro de 2023
	Inpe	1	6 de outubro de 2023
		2	6 de outubro de 2023
	Cemaden/MCTI	1	6 de outubro de 2023
		2	6 de outubro de 2023
	CTI	1	6 de outubro de 2023

Ano	Órgão	Número	Data
2023	INMETRO	1	4 de dezembro de 2023
	DNIT	1	22 de novembro de 2023
	IPEA	1	29 de novembro de 2023
	FRIOCRUZ	2	11 de dezembro de 2023
	CAPES	1	14 de dezembro de 2023
	ANAC	1	7 de dezembro de 2023
	ANTT	1	27 de dezembro de 2023
2024	ANA	1	12 de janeiro de 2024
	ANVISA	1	11 de janeiro de 2024
	CVM	1	11 de janeiro de 2024
	BCB	1	15 de janeiro de 2024
	ANATEL	1	19 de janeiro de 2024
	STDI/SOF/MPO	1	23 de janeiro de 2024
	ICMBio	1	06 de dezembro de 2024
	JBRJ	1	14 de outubro de 2024
		2	14 de outubro de 2024
	ANM	1	21 de novembro de 2024
	MPEG	1	27 de novembro de 2024
		2	27 de novembro de 2024
	MPS	2	16 de dezembro de 2024
	AEB	1	27 de dezembro de 2024
	INPP/MCTI	1	21 de outubro de 2024
2024	INSA/MCTI	1	22 de outubro de 2024
	CPNU	–	–
	STN	1	–
2025	IBAMA	1	23 de janeiro de 2025
	CNEM	1	31 de janeiro de 2025
	SUSEP	1	7 de fevereiro de 2025

Fonte: Elaboração própria com base em dados enviados pelo MGI.


República.org