



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

2. Introdução

3. Resumo Executivo

4. Resultados por atributo

5. Considerações finais

6. Apêndice

4

6

12

62

180

182

3.1. Indicadores do panorama

3.1.1. Síntese dos resultados

3.1.2. Síntese das recomendações

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

13

13

19

32

4.1. Carreiras

4.2. Seleção e ingresso

4.3. Gestão de desempenho

4.4. Gestão de desenvolvimento

4.5. Qualidade de vida no trabalho

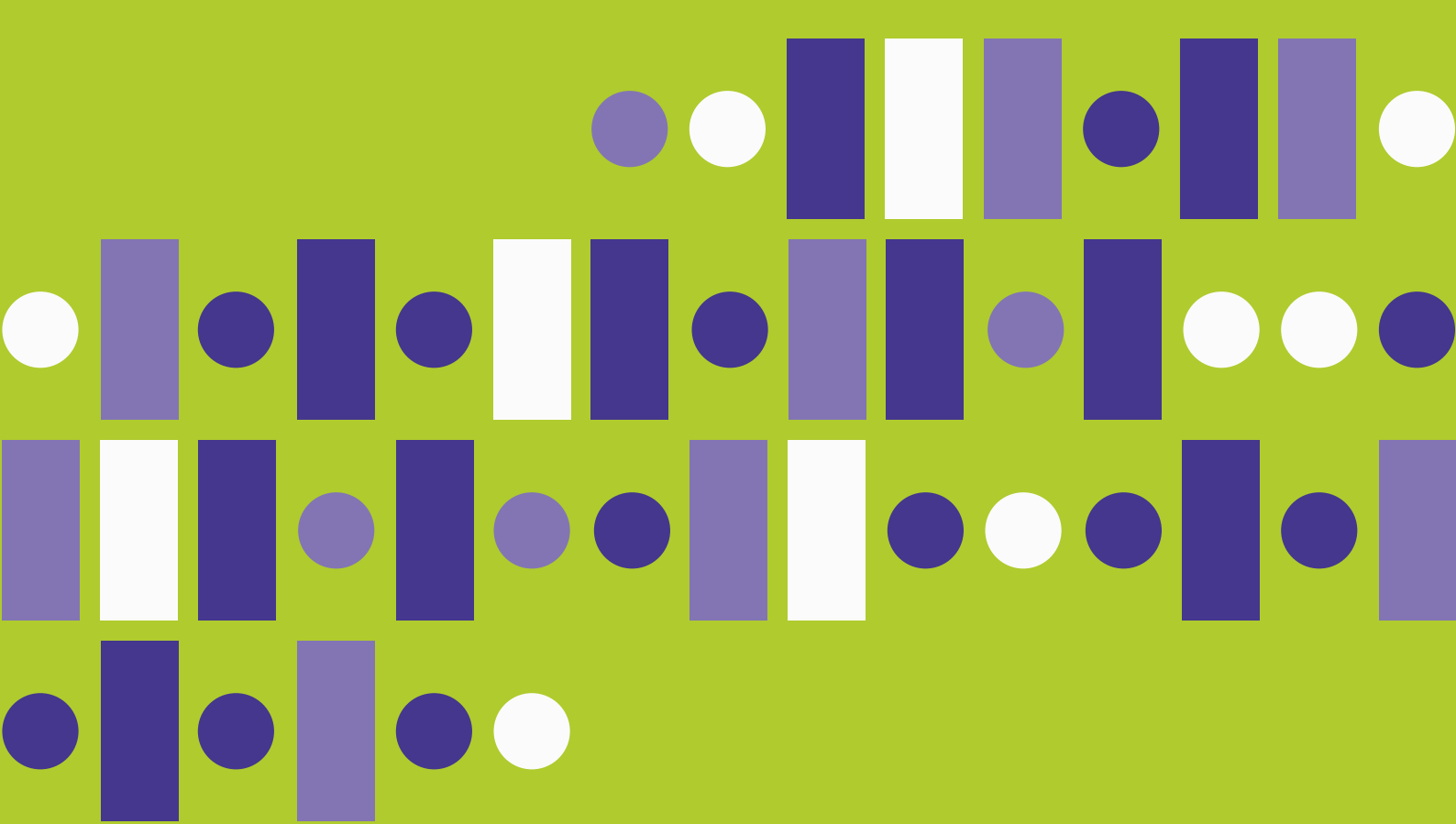
63

83

105

136

150



1. Apresentação

Políticas de **gestão de pessoas** são fundamentais para **eleva 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, **avancando 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!

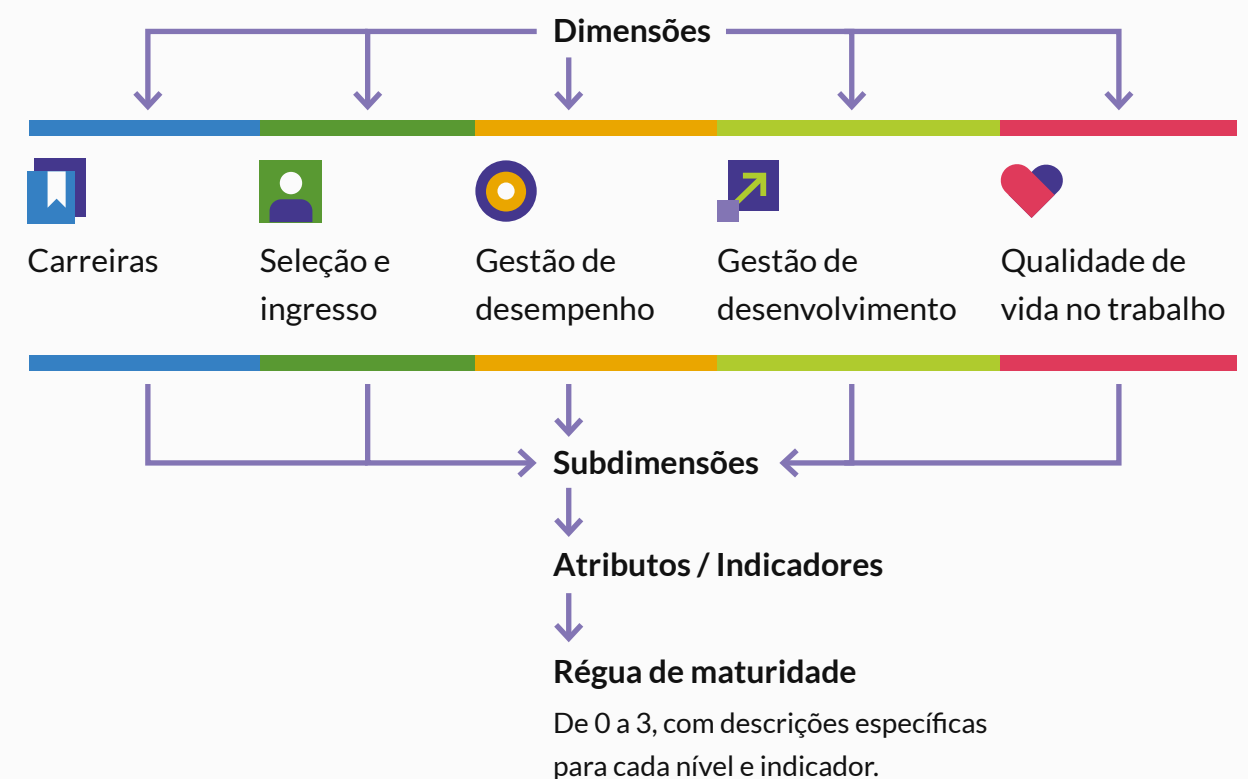
[Equipe República.org](https://republica.org)

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 9% 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: 12.913
- Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis : 628
- Agência Nacional de Transportes Terrestres: 882
- Ministério da Previdência Social: 18.501
- Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome): 213
- Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima): 4.516
- Ministério de Portos e Aeroportos): 1.504
- Ministério do Empreendedorismo: 11

Total de 39.168. Para 406.192, isso é 9,64%.

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%

	Pontuação máxima	Pontuação total	Porcentagem atingida
 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 federal**. 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

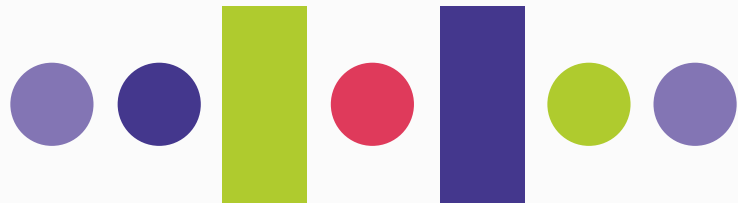
inadequado).

essenciais para o exercício

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.

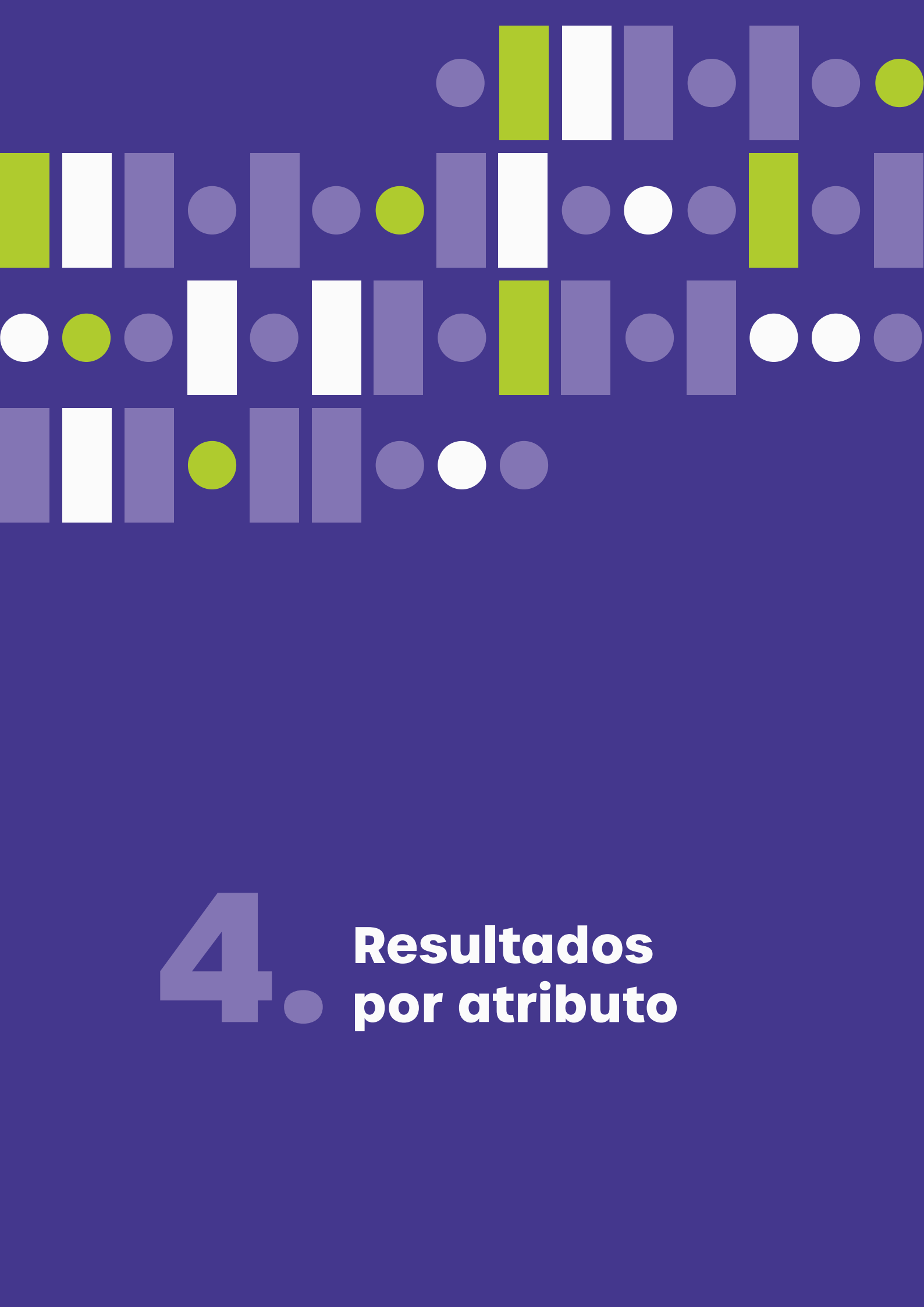
No que se refere ao enfrentamento ao assédio, recomenda-se a **consolidação de conceitos legais claros e aplicáveis ao assédio moral e sexual, com base na Convenção nº 190 da OIT e em normativas nacionais como a Resolução CNJ nº 351/2020, a Portaria TCU nº 41/2024 e legislações de referência estaduais.** É essencial assegurar a proteção às vítimas e denunciante, 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 correção 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.



<

In



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

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.

