



# POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

---

**Análise comparada de desempenho do SIPEC  
nas principais capacidades do iGG (2018,2021)  
relacionadas à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP**

Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital – SEDGG

Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal – SGP

Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas – DESEN

Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas – CGDES

# Qual o contexto dessa análise?

## a) Por que fizemos a análise?

- >> O IGG (índice integrado de governança e gestão) mensura a maturidade das organizações da União a partir do seu desempenho em práticas de: governança pública; gestão de pessoas; gestão de TI; gestão de contratações; gestão de orçamento.
- >> O IGG 2018 revela um desempenho muito crítico em Governança e Gestão de Pessoas.
- >> Intervimos em duas capacidades sensíveis de composição desse índice em pessoas. O IGG evoluiu.
- >> **Quanto dessa evolução corresponde ao desempenho do SIPEC?** Como estamos em comparação aos demais Poderes?

## b) Como fizemos a análise?

Harmonização de base de dados (diretas do TCU); extração recortada dupla de dados; estruturação de clusters; aplicação de cálculo definido de indicadores (comando direto da base de dados); classificação de maturidade; contraste de mobilidade; vinculação normativa dos resultados.

## c) Os dados referem-se a quem?

- >> Organizações do SIPEC submetidas ao PDP = SIPEC  $\cong$  183
- >> Organizações do Legislativo = LEG = 3
- >> Organizações do Judiciário = JUD = 66
- >> Organizações da Função Essencial à Justiça = FEJ  $\cong$  6

## d) Os dados referem-se a que período?

A coleta de dados do IGG 2018 ocorreu de 04/06/2018 a 03/08/2018.  
A coleta de dados do IGG 2021 ocorreu de 03/05/2021 a 25/06/2021.

## e) Os dados são confiáveis?

O IGG é mensurado por meio de lista de autoverificação pela organização e cada resposta tem sua confiabilidade submetida à comprovação por meio de "ações ou documentos altamente verificáveis e auditáveis, e exigido o preenchimento de texto livre indicando as evidências auditáveis para o item de verificação"; com dois procedimentos comprobatórios adicionais para "reduzir a probabilidade de superestimação de autoavaliação".

A consistência, confiabilidade e representatividade dos dados estão garantidas pela qualidade estatística dos dados:

- I) **Coefficiente Alfa de Cronbach**: 0,968 em 2018 / 0,976 em 2021; com 95% de certeza, indicando excelente confiabilidade interna do questionário, tendo em vista a variância das respostas da amostra, sendo 0,70 o mínimo requerido, admitindo-se até 0,6 no caso de pesquisas exploratórias (HAIR ET. AL., 2009, p. 96);
- II) **Teste de esfericidade da amostra de Bartlett**: 0 em 2018 / 0 em 2021; indicando que a amostra é adequada, pois avalia a significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação, sendo requeridos valores de p menores que 0,05 (HAIR ET. AL., 2009, p. 102, 110);
- III) **Medida da adequação da amostra**: 0,931 em 2018 / 0,933 em 2021; também denominada Kaiser-Meyer-Olkin (KMO-MSA), indicando que a amostra é adequada, pois calcula a adequação para cada variável individual e para toda a matriz de correlação, objetivando avaliar quão adequada é extração de componentes principais à situação estudada, sendo considerados medianos os valores entre 0,70 e 0,80 admiráveis os valores acima de 0,80 (HAIR ET. AL., 2009, p. 110).  
- TCU, 2021"

## f) Há ressalvas quanto ao uso dos resultados?

- O TCU desencoraja o uso exclusivo da nota do IGG e o ranqueamento entre organizações não comparáveis - evitando competições com cautela. Atendemos a recomendação do TCU, pois
- I) analisamos o IGG em confronto com outros subindicadores, buscando **compreender a mobilidade entre esses resultados e identificar pontos de atenção** para melhoria da capacidade de governar e gerir pessoas no âmbito da PNPD; obs: O uso comparado de médias entre os indicadores da União é feito pelo TCU no relatório do IGG 2021: TC 011.574/2021-6, Fiscalização 104/2021.
- II) ranqueamos não organizações isoladas, mas clusters de Poderes para compreender como o SIPEC está em termos de resultados absolutos frente a outros grupos da República e, para **compreender como sua mobilidade interna de resultados acompanha/desacompanha/supera movimento** dos demais grupos da República; obs: A comparação de médias entre Poderes é feita pelo TCU no relatório do IGG 2018: TC 015.268/2018-7.

# O que é analisado?

## DIMENSÕES DO IGG

## CAPACIDADES AVALIADAS NO IGG

## RECORTE DESTA ANÁLISE DO IGG



Figura 2 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Figura 3 - Práticas de gestão



Fonte: TCU (2021)

IGG + iGestPessoas + iGovPessoas

2132. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas 2132/2134. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas

2110. Realizar planejamento da gestão de pessoas

2113. A organização verifica se os gestores compreendem as políticas de gestão de pessoas

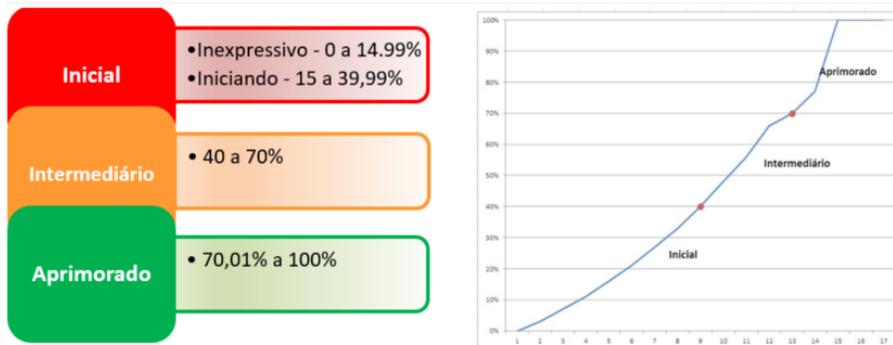
2133. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras

2130. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores

2125/2127. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho de seu subordinado

2131. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas

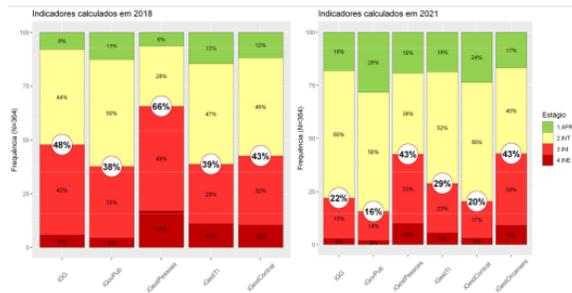
Figura 4 - Categorização de respostas e limites de estágios de capacidade



Fonte: TCU (2021)

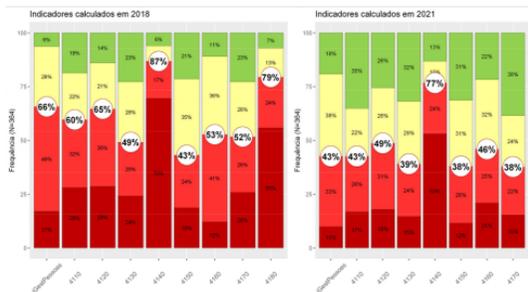
# Qual a situação atual da União?

Figura 6 - iGG: comparativo entre 2018 e 2021



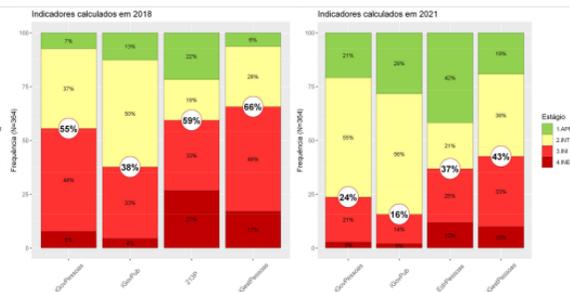
Fonte: TCU (2021)

Figura 44 - iGestPessoas: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: TCU (2021)

Figura 40 - iGovPessoas: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: TCU (2021)

- #110 Realizar planejamento de gastos de pessoa
- #120 Emitir em nome autoridade e representantes, e demandar por colaboradores e gestores
- #130 Atuar em processos de seleção
- #140 Realizar a administração de recursos públicos
- #150 Demonstrar os competências dos colaboradores e dos gestores
- #160 Identificar e avaliar condições de trabalho públicas para o desempenho
- #170 Gerir e desenvolver os colaboradores e os gestores

## O que conquistamos?

### resultado:

		Média de iGG			
		SIPEC	LEG	JUD	FEJ
REFERÊNCIA	2018	0,40	0,60	0,45	0,49
	2021	0,51	0,54	0,56	0,52
MOBILIDADE	absoluta	0,11	-0,06	0,11	0,03
	percentual	28%	-10%	24%	6%

*Índice integrado de governança e gestão públicas*

= iGovPub + iGestPessoas + iGestTI + iGestContrat + iGestOrcament

		Média de iGestPessoas			
		SIPEC	LEG	JUD	FEJ
REFERÊNCIA	2018	0,31	0,42	0,36	0,44
	2021	0,42	0,47	0,51	0,51
MOBILIDADE	absoluta	0,11	0,05	0,15	0,07
	percentual	35%	12%	42%	16%

*Índice de Gestão de Pessoas*

= 4110 + 4120 + 4130 + 4140 + 4150 + 4160 + 4170

		Média de iGovPessoas			
		SIPEC	LEG	JUD	FEJ
REFERÊNCIA	2018	0,36	0,54	0,41	0,49
	2021	0,51	0,54	0,56	0,53
MOBILIDADE	absoluta	0,15	0	0,15	0,04
	percentual	42%	0%	37%	8%

*Índice de Governança e Gestão de Pessoas*

= 1110 + 1120 + 1130 + 2110 + 2120 + EstrPessoas + 2140 + 3110 + 3120 + 3130 + 3140 + iGestPessoas

## O que conquistamos?

resultado:

		Média de 2132			
		SIPEC	LEG	JUD	FEJ
REFERÊNCIA	2018	0,37	0,42	0,67	0,74
	2021	0,55	0,71	0,65	0,50
MOBILIDADE	absoluta	0,18	0,19	-0,02	-0,24
	percentual	49%	69%	-3%	-32%

**2132. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas**

vinculação:

DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019

Art. 2º São instrumentos do PNDP:  
V - as *modelos, as metodologias, os instrumentos informatizados e os trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.*  
Parágrafo único. Caberá ao órgão central do SIPEC dispor sobre os instrumentos do PNDP.

Art. 34. Os órgãos e as entidades *adequarão seus atos normativos internos* ao disposto neste Decreto no prazo de trinta dias, contado da data de entrada em vigor deste Decreto.

## O que conquistamos?

resultado:

		Média de 2152/2134			
		SIPEC	LEG	JUD	FEJ
REFERÊNCIA	2018	0,37	0,53	0,37	0,69
	2021	0,51	0,55	0,64	0,49
MOBILIDADE	absoluta	0,14	0,02	0,27	-0,20
	percentual	38%	4%	73%	29%

**2152/2134. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas**

vinculação:

DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019

Art. 2º São instrumentos do PNDP:  
*V - as modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Parágrafo único. Caberá ao órgão central do SIPEC dispor sobre os instrumentos do PNDP.*

Art. 5º  
*§ 2º - A unidade de gestão de pessoas do órgão ou da entidade e as suas escolas de governo, quando houver, são responsáveis pelo PDP perante o órgão central do SIPEC e apoiarão os gestores e a autoridade máxima do órgão ou da entidade na gestão do desenvolvimento de seus servidores, desde o planejamento até a avaliação.*

Art. 7º As unidades de gestão de pessoas responsáveis pela elaboração, pela implementação e pelo monitoramento do PDP (...)

## O que conquistamos?

resultado:

		Média de 4110			
		SIPEC	LEG	JUD	FEJ
REFERÊNCIA	2018	0,36	0,39	0,32	0,45
	2021	0,49	0,60	0,53	0,49
MOBILIDADE	absoluta	0,13	0,21	0,21	0,04
	percentual	36%	54%	66%	9%

**4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas**

vinculação:

DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019

Art. 2º. São instrumentos do PNIDP:  
I - o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP;

Art. 3º  
§ 1º. O PDP deverá:  
IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da **economicidade e da eficiência**;

Art. 16. Despesas com ações de desenvolvimento de pessoas para a contratação, a prorrogação ou a substituição contratual, a inscrição, o pagamento da mensalidade, as diárias e as passagens poderão ser realizadas **somente após a aprovação do PDP**, observado o disposto no § 2º do art. 5º.

Art. 27. O órgão ou a entidade estabelecerá, com base em seu **planejamento estratégico**, quantitativo máximo de servidores que usufruirão a licença para capacitação simultaneamente.

# O que conquistamos?

resultado:

		Média de 4113			
		SIPEC	LEG	JUD	FEJ
REFERÊNCIA	2018	0,36	0,50	0,31	0,44
	2021	0,50	0,66	0,50	0,50
MOBILIDADE	absoluta	0,14	0,16	0,19	0,06
	percentual	39%	32%	61%	14%

**4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas**

vinculação:

DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019

Art. 2º. São instrumentos do PNDP:  
IV - o relatório consolidado de execução do PDP;  
V - os modelos, as metodologias, os ferramentas informatizadas e os trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Parágrafo único. Caberá ao órgão central do SIPEC dispor sobre os instrumentos do PNDP.

Art. 5º  
§ 2º A unidade de gestão de pessoas do órgão ou da entidade e as suas escolas de governo, quando houver, são responsáveis pelo PDP perante o órgão central do SIPEC e apoiarão os gestores e a autoridade máxima do órgão ou da entidade na gestão do desenvolvimento de seus servidores, desde o planejamento até a avaliação.

Art. 7º As unidades de gestão de pessoas responsáveis pela elaboração, pela implementação e pelo monitoramento do PDP (...)

## O que conquistamos?

resultado:

		Média de 4153			
		SIPEC	LEG	JUD	FEJ
REFERÊNCIA	2018	0,43	1,00	0,91	0,92
	2021	0,43	0,58	0,52	0,43
MOBILIDADE	absoluta	0,00	-0,42	-0,39	-0,49
	percentual	0%	-42%	-43%	-53%

**4153. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras**

vinculação:

DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019

Art. 2º São instrumentos do PNPD:  
IV - o relatório consolidado de execução do PDP;

Art. 3º  
§ 1º O PDP deverá:  
VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;  
X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e  
XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.

Art. 6º As unidades de gestão de pessoas dos órgãos e das entidades integrantes do SIPEC encaminharão ao órgão central o relatório anual de execução do PDP, que conterá as informações sobre a execução e a avaliação das ações previstas no PDP do exercício anterior e a sua realização.

# O que conquistamos?

resultado:

		Média de 4150			
		SIPEC	LEG	JUD	FEJ
REFERÊNCIA	2018	0,42	0,70	0,61	0,59
	2021	0,47	0,61	0,62	0,59
MOBILIDADE	absoluta	0,05	-0,09	0,01	0
	percentual	12%	-12%	2%	0%

**4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores**

vinculação:

DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD, com o objetivo de **promover o desenvolvimento dos servidores públicos** nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 2º  
§ 1º O PDP deverá:

V - **preparar os servidores para as mudanças** de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;

VI - **preparar os servidores para substituições** decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;

VII - **ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime** aos servidores;

Art. 3º. Caberá à Enap:

V - **promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança** além de coordenar e supervisionar os programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação e supervisão executadas pelas escolas de governo, pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e

§ 2º As diretrizes a que se refere o inciso IV do caput contemplarão a inovação e a transformação do Estado e a melhoria dos serviços públicos, com foco no cidadão, e, entre outras, as seguintes atividades:

I - o **desenvolvimento continuado** de servidores públicos;

Art. 14. Caberá às escolas de governo do Poder Executivo Federal, em articulação com a Enap:

III - **ofertar, em caráter complementar à Enap, as ações de desenvolvimento de âmbito nacional** prioritizadas no planejamento, de forma direta ou por meio de parcerias ou contratações.

Art. 15. Caberá aos órgãos centrais dos sistemas estruturadores, de forma permanente:

I - **atuar, em conjunto com a Enap, para o desenvolvimento de programas de ações de desenvolvimento de competências essenciais** dos sistemas estruturadores.

## O que conquistamos?

resultado:

		Média de 4173/4175			
		SIPEC	LEG	JUD	FEJ
REFERÊNCIA	2018	0,45	0,00	0,55	0,28
	2021	0,52	0,05	0,54	0,55
MOBILIDADE	absoluta	0,07	0,05	-0,01	0,27
	percentual	16%	NA	-2%	96%

**4173-4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados**

vinculação:

DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019

Art. 3º  
§ 1º O PDP deverá:  
I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade;  
II - estabelecer **objetivos e metas** institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;  
III - atender às necessidades administrativas operacionais, éticas e estratégicas, vigentes e futuras;  
VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;

Art. 4º O PDP conterá, no mínimo:  
II - o **público-alvo** de cada necessidade de desenvolvimento;

Art. 22. Os afastamentos para participar de programas de pós-graduação stricto sensu serão precedidos de processo seletivo, conduzido e regulado pelos órgãos e pelas entidades do SIPEC, com critérios de elegibilidade isonômicos e transparentes.  
§ 1º Os processos seletivos considerará, quando houver:  
I - a nota da **avaliação de desempenho individual**; e  
II - o alcance das **metas de desempenho individual**

# O que conquistamos?

resultado:

		Média de 4151			
		SIPEC	LEG	JUD	FEJ
REFERÊNCIA	2018	0,25	0,38	0,35	0,09
	2021	0,45	0,22	0,44	0,68
MOBILIDADE	absoluta	0,20	-0,16	0,09	0,59
	percentual	80%	-42%	26%	656%

**4151. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas**

vinculação:

DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019

Art. 3º Cada órgão e entidade integrante do SIPEC elaborará anualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais.

§ 1º - O PDP deverá:

- I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade;
- II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;

Art. 4º O PDP conterá, no mínimo:

I - a descrição das necessidades de desenvolvimento que serão contempladas no exercício seguinte, incluídas as necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão; Parágrafo único. O PDP também conterá as ações de desenvolvimento, caso já tenham sido definidas, com respectiva carga horária estimada, que atenderão cada necessidade de desenvolvimento identificada, previstas para o exercício seguinte.

Art. 5º Os órgãos e as entidades elaborarão e encaminharão a sua proposta de PDP ao órgão central do SIPEC, para ciência e eventuais sugestões de alteração.

Art. 14. Caberá às escolas de governo do Poder Executivo Federal, em articulação com o Enap: I - apoiar o órgão Central do SIPEC na consolidação e na priorização das necessidades de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;

Art. 14-A. As escolas de governo terão autonomia para:

- I - decidir sobre a priorização das necessidades de desenvolvimento de competências específicas contidas nos respectivos PDP; e

Art. 19. Os afastamentos de que trata o art. 18 poderão ser concedidos, entre outros critérios, quando a ação de desenvolvimento:

- I - estiver previsto no PDP do órgão ou da entidade do servidor;

# O que conquistamos?

	DESEMPENHO COMPARADO	
	em capacidade atual	em crescimento
iGG	4º	1º
iGestPessoas	4º	2º
iGovPessoas	4º	1º
2132	3º	2º
2152/2134	3º	2º
4110	3º	3º
4113	2º	2º
4153	3º	1º
4150	4º	1º
4173/4175	3º	2º
4151	2º	2º

— PNDP: avaliação PDP

— PNDP: execução PDP

— PNDP: diagnóstico PDP

Embora ainda não sejamos os melhores, fomos aqueles que fizeram e cresceram melhor no período.

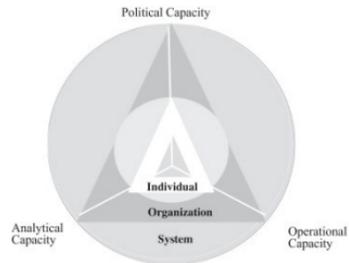
- Crescemos em 10 das 11 capacidades.
- Sustentamos 1 capacidade (num cenário de forte queda).
- Tivemos 0 involuções nas capacidades analisadas.

Revertemos todos (n7) os resultados de nível crítico ("inicial") para nível "intermediário" de maturidade, dentre as 11 capacidades analisadas.

2132 - A série estatística estatística mensal de gestão de pessoas  
2152/2134 - A série estatística mensal de desempenho de gestão de pessoas  
4110 - Índice de desempenho de gestão de pessoas  
4113 - A organização realizou as ações educacionais em gestão de pessoas  
4153 - A organização realizou as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais durante  
4150 - Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores  
4173/4175 - Os resultados obtidos em indicadores individuais de desempenho durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados  
4151 - Os resultados de competências dos colaboradores e gestores de organizações são identificados e documentados

# O que conquistamos?

Aprimoramento de *policy capacity* da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) por meio de evidências na avaliação de necessidades de desenvolvimento



## Political Capacity

- Legitimacy of the policy process
- Processes for stakeholder Engagement
- Access to key policymakers

## Analytical capacity

- Availability of individuals with analytical capacity
- Machinery and processes for collecting and analyzing data
- Organizational commitment to evidence-based policy

## Operational Capacity

- Organizational commitment to achieving goals
- Availability of fiscal and personnel resources
- Coordination of internal processes
- Performance management
- Administrative accountability

Principal modelo de análise:

Framework de **X. Wu, M. Ramesh** (National University of Singapore) e **M. Howlett** (Simon Fraser University).

MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL

[www.economia.gov.br](http://www.economia.gov.br)