



PNDP

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

MINISTÉRIO DA
ECONOMIA



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 ≈ 183**

>> Organizações do Legislativo = **LEG = 3**

>> Organizações do Judiciário = **JUD = 66**

>> Organizações da Função Essencial à Justiça = **FEJ ≈ 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](#), 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) [Coeficiente 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 080 e 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 PNDP; 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

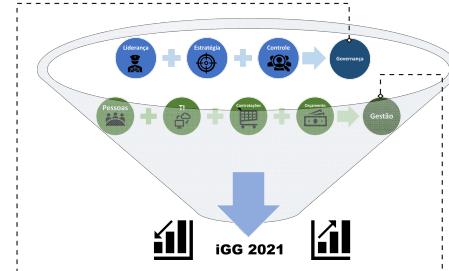


Figura 2 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Figura 3 - Práticas de gestão



Fonte: TCU (2021)

iGG + iGestPessoas + iGovPessoas

2132. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas
2152/2134. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas

4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas

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

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

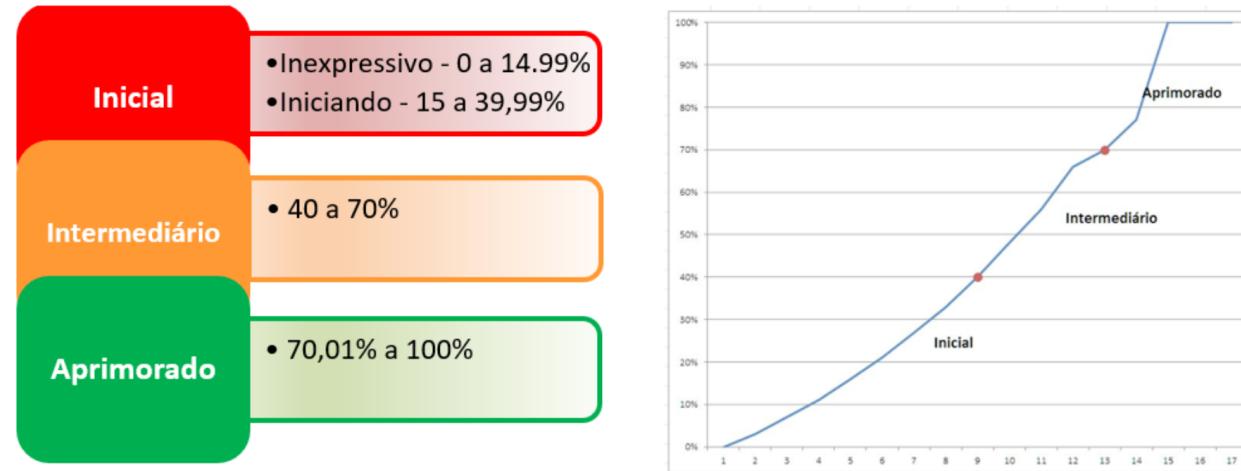
4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores

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

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

Como entender os resultados?

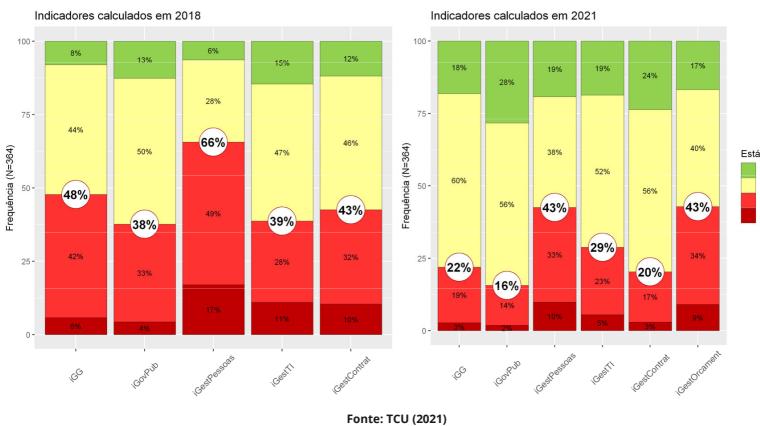
Figura 4 - Categorização de respostas e limites de estágios de capacidade



Fonte: TCU (2021)

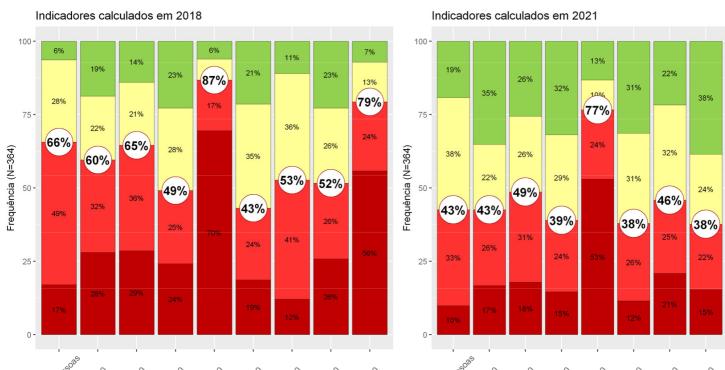
Qual a situação atual da União?

Figura 6 - iGG: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: TCU (2021)

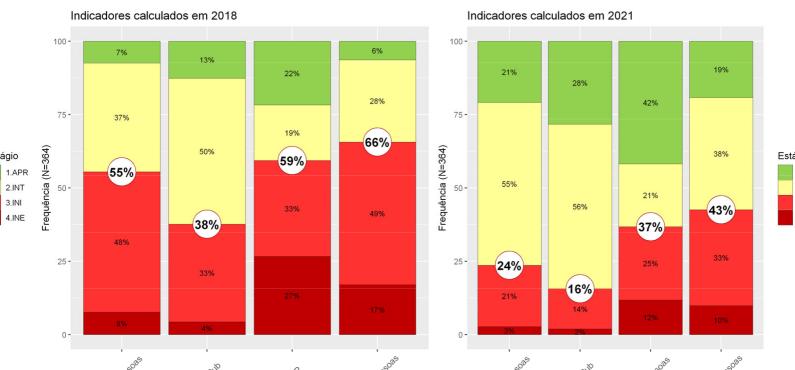
Figura 44 - iGestPessoas: comparativo entre 2018 e 2021



4110: Realizar o planejamento de gestão de pessoas
4120: Definir, em termos quantitativos e qualitativos, a demanda por colaboradores e gestores
4130: Antecipar o planejamento das regras existentes
4140: Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados
4150: Desenvolver as competências das colaboradoras e dos gestores
4160: Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho
4170: Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores

Fonte: TCU (2021)

Figura 40 - iGovPessoas: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: TCU (2021)

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
 = $1110 + 1120 + 1130 + 2110 + 2120 + \text{EstrPessoas} + 2140 + 3110 + 3120 + 3130 + 3140$
 + *iGestPessoas*

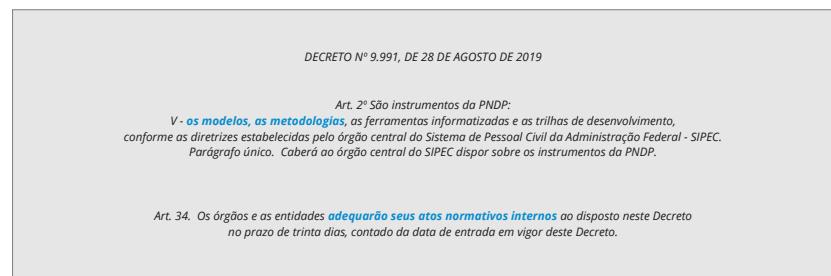
O que conquistamos?

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:



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 N° 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019
<p>Art. 2º São instrumentos da PNPD:</p> <p>V - os 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.</p> <p>Parágrafo único. Caberá ao órgão central do SIPEC dispor sobre os instrumentos da PNPD.</p>
<p>Art. 5º</p> <p>§ 3º 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.</p>
<p>Art. 7º As unidades de gestão de pessoas responsáveis pela elaboração, pela implementação e pelo monitoramento do PDP (...)</p>

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:

<p>DECRETO N° 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019</p> <p>Art. 2º São instrumentos da PNDP:</p> <p>I - o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP;</p>
<p>Art. 3º</p> <p>§ 1º O PDP deverá:</p> <p>IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>

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 N° 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019
Art. 2º São instrumentos da PNPD: IV - o relatório consolidado de execução do PDP;
V - os 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 da PNPD.
Art. 5º § 3º 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 N° 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019
Art. 2º São instrumentos da 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 N° 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, 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. 3º
§ 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. 13. 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 executados 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 priorizadas 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 N° 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, táticas 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 considerarão, 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 N° 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019
<p>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.</p> <p>§ 1º O PDP deverá:</p> <p>I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade;</p> <p>II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;</p> <p>III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;</p>
<p>Art. 4º O PDP conterá, no mínimo:</p> <p>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;</p> <p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>Art. 14. Caberá às escolas de governo do Poder Executivo federal, em articulação com a Enap:</p> <p>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;</p>
<p>Art. 14-A. As escolas de governo terão autonomia para:</p> <p>I - decidir sobre a priorização das necessidades de desenvolvimento de competências específicas contidas nos respectivos PDP;</p>
<p>Art. 19. Os afastamentos de que trata o art. 18 poderão ser concedidos, entre outros critérios, quando a ação de desenvolvimento:</p> <p>I - estiver prevista no PDP do órgão ou da entidade do servidor;</p>

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**

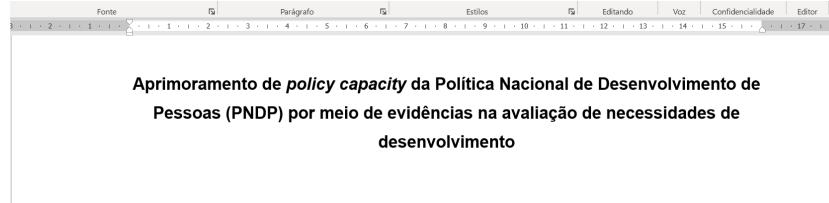
Embora ainda não
sejamos os
melhores,
fomos aqueles que
fizeram e cresceram
melhor no período.

- 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 alta administração estabelece o modelo de gestão de pessoas.
2152/2134: A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas.
4110: Realizar planejamento da gestão de pessoas.
4113: A organização estabelece e monitora as políticas de gestão de pessoas.
4153: A organização audita as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras.
4150: Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores.
4173/4175: Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.
4151: Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.
4151: As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas.

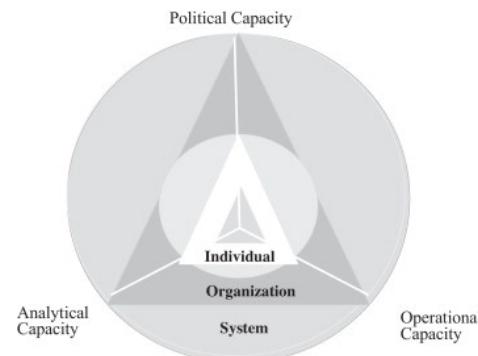
O que conquistamos?



Fonte | Páginas | Parágrafo | Estilos | Ediando | Voz | Confidencialidade | Editor | Reunião

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

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



www.economia.gov.br