



Pesquisa **VOZES** do serviço público

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Resultados da primeira edição

enap

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO
BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

O que você vai encontrar aqui

- Porque estamos fazendo essa pesquisa?
- Principais resultados
- Divulgação para órgãos
- Ações em curso
- Vozes 2ª edição

Pesquisa
VOZES
do serviço público

Dê voz à sua opinião!
Ela é muito importante para construirmos um ambiente de trabalho com a sua identidade.

ÚLTIMA SEMANA!
Acesse no
SOUGOV.BR
pelo computador ou app



Essa é **mais uma pesquisa** ?

A **Pesquisa Vozes** é um instrumento que coleta percepções dos servidores federais sobre políticas e práticas, transformando essas evidências em subsídios estratégicos para o aprimoramento da gestão de pessoas.

- Atende as recomendações de gestão do BID e OCDE*
- A pesquisa será **periódica e de caráter censitário**

*BID: Diagnostico institucional do serviço público na America Latina: Brasil 2024

<https://publications.iadb.org/pt/diagnostico-institucional-do-servico-publico-na-america-latina-brasil-2024>

OCDE: OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability

<https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-andcapability.htm>

Essa é **mais uma pesquisa** ?

O que **temos** e o que **não temos** ?

Já temos os Registros administrativos do SIGEPE/SOUGOV:


- Perfil (sexo, raça, idade)
- Dados funcionais (cargo, órgão, equipe)
- Tempo de serviço
- Currículo
- Liderança (s/n)
- nível de liderança
- Afastamento
- Adoecimento
- Movimentações
- ...

Com a Vozes passamos a ter uma coleta estruturada de variáveis latentes, ou seja que expressam a percepção dos servidores:

- Engajamento
- Satisfação
- Suporte
- Intenções
- Incentivos
- Compromisso
- Autonomia
- Percepção de Justiça
- Motivação
- ...

Essa é **mais uma pesquisa** ?

Em uma perspectiva de Cadeia de Valor da Gestão de Pessoas, a **Pesquisa Vozes** supre uma lacuna de indicadores de **eficácia**, pois prioriza entender se as sobre políticas e práticas estão de fato gerando **resultados percebidos**.

Eficiência	Eficácia 	Impacto
Gestão de RH – Atividades e Processos	Gestão de RH – Resultados	Objetivos organizacionais
<ul style="list-style-type: none">•Planejamento da Força de Trabalho•Recrutamento e Seleção•Remuneração e Benefícios•Treinamento•Mobilidade interna•Acompanhamento de carreira•Design organizacional•Liderança	<ul style="list-style-type: none">•Engajamento•Retenção•Absentéismo (Adoecimento)•Níveis de competência•Indicadores de Desempenho•Custo da força de trabalho•Métricas de resultado	<ul style="list-style-type: none">•Turnover ou rotatividade•Produtividade•Qualidade•Satisfação da sociedade•Cumprimento de metas institucionais•Imagem corporativa

Paauwe e Richardson (1997)

Como foi a coleta de dados?

- ✓ Coleta via SOUGOV.BR



- ✓ Site com FAQ, experiências internacionais, tutorial e mais

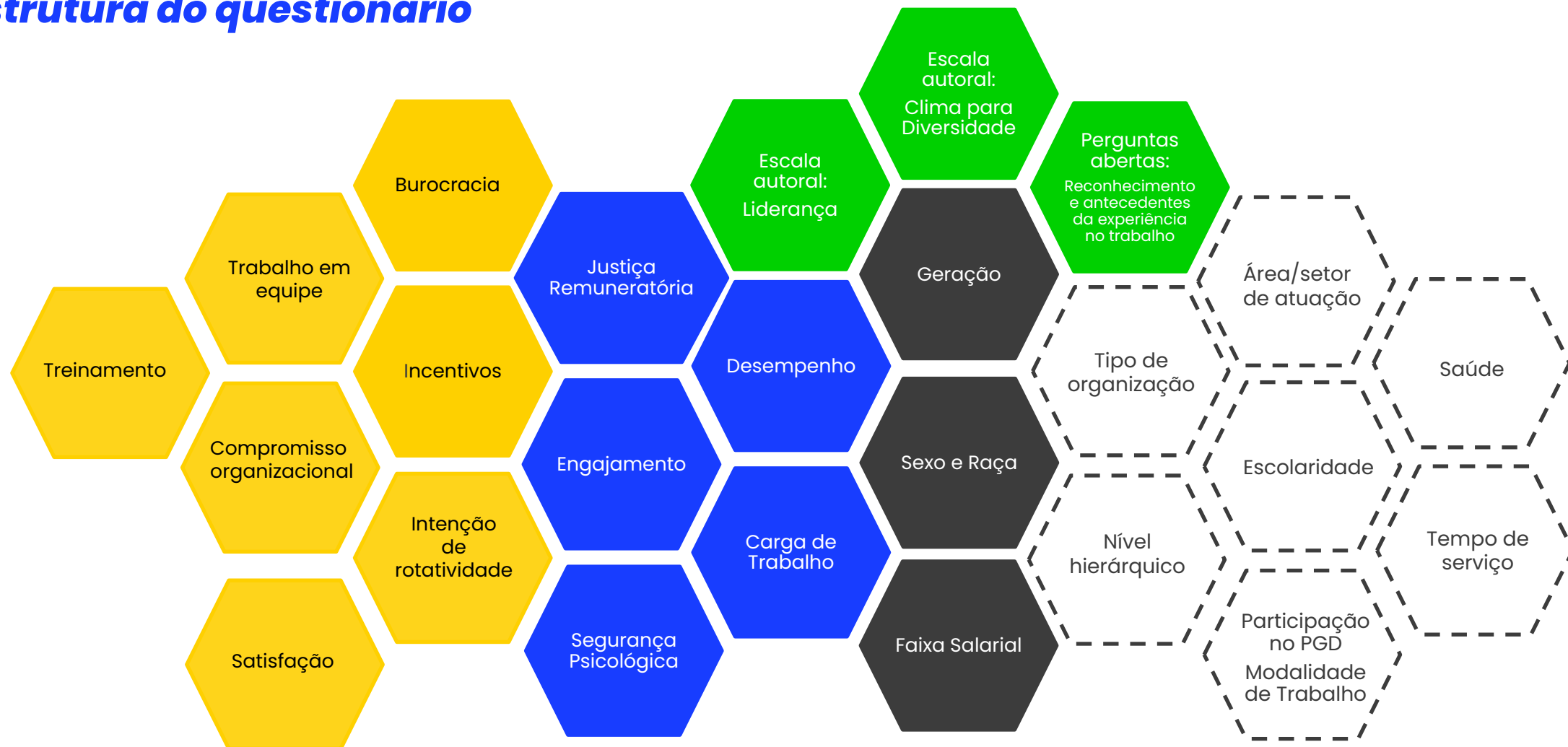


- ✓ Canal de dúvidas em vozes@gestao.gov.br

- ✓ Kit para divulgação interna nos órgãos
- ✓ Divulgação via Ofício SEI

Como foi a coleta de dados?

Estrutura do questionário



Temas do Global
Survey of Public
Survants – GSPS



Escalas com
evidência de
validade no Brasil



Acordo de
Cooperação
Técnica com
Fundação Lemann



Estratos
de controle



Possibilidades de
Análise

Principais resultados

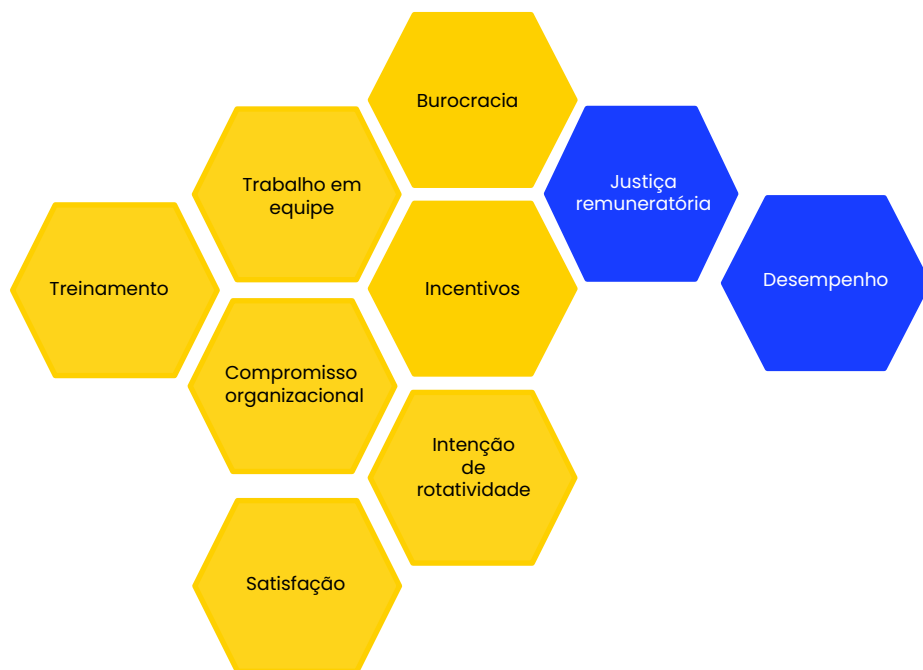
Comparação internacional

- Com o objetivo de situar a pesquisa Vozes do Serviço Público em relação a outras práticas similares, foi realizada uma comparação com dados internacionais disponibilizados pelo GPS (Global Survey of Public Servants).

Global Survey of Public Servants

An international research initiative to better understand how public services work and to help governments manage public servants

globalsurveyofpublicservants.org



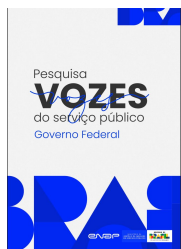
- Foram comparadas 8 questões, presentes em até 28 países.
- Para manter a compatibilidade com o GPS, foram considerados apenas os órgãos e cargos pertencentes ao governo central.

Foram excluídos:

- profissionais da saúde (médicos, enfermeiros e auxiliares de enfermagem);
- professores;
- agentes e escrivães de polícia, papiloscopistas e peritos criminais (exceto os delegados de polícia);
- técnicos e analistas do seguro social
- servidores temporários do IBGE
- Militares.
- Servidores do Comandos da Aeronáutica, Marinha e Exército;
- Servidores do Fundo de Financiamento Imobiliário da Aeronáutica;
- Servidores dos Governos dos antigos territórios de Rondônia, Roraima e Amapá;
- No MEC foram mantidos apenas a administração central, Capes, INEP e FNDE

Principais resultados

análises descritivas



Relatório completo:

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/pesquisa-vozes/relatorios>

Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa

Vozes

Orgulho e missão pública

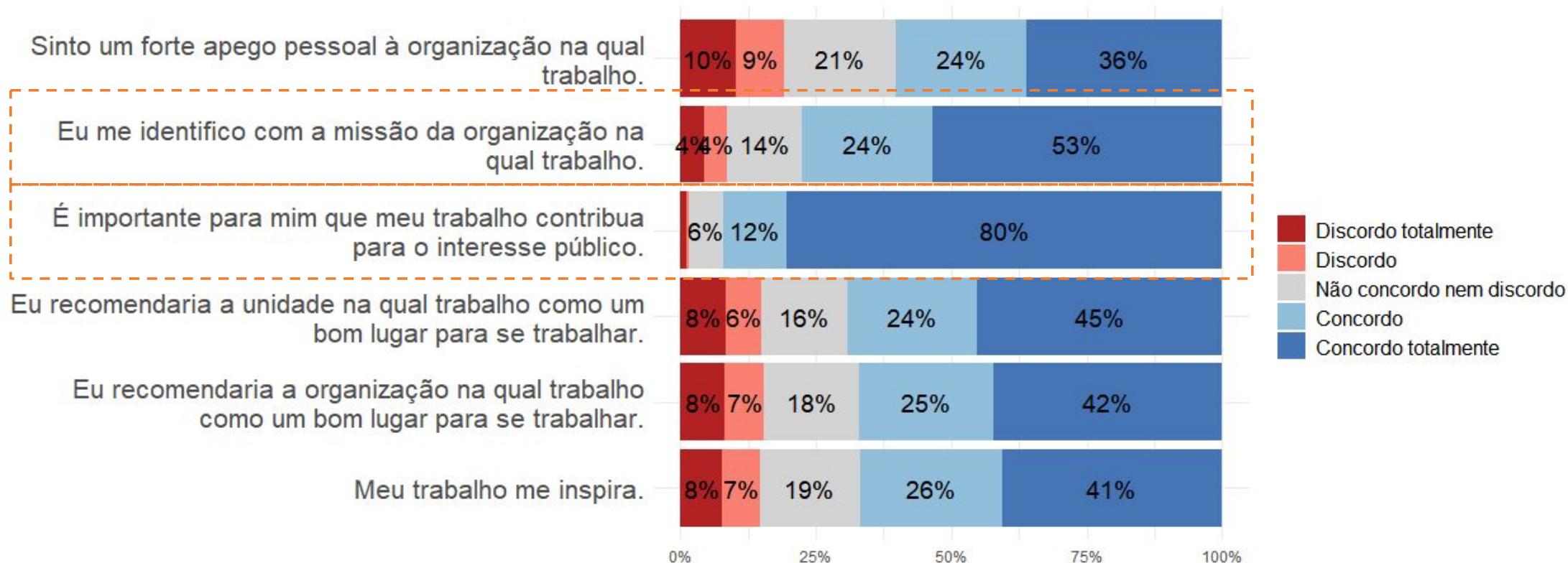
A maioria dos servidores (**92%**) valoriza contribuir para o interesse público e **77%** se identifica com a missão da organização. Apenas **10%** desejam deixar o setor público, o que mostra forte compromisso público.

Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa

Vozes

Orgulho e missão pública

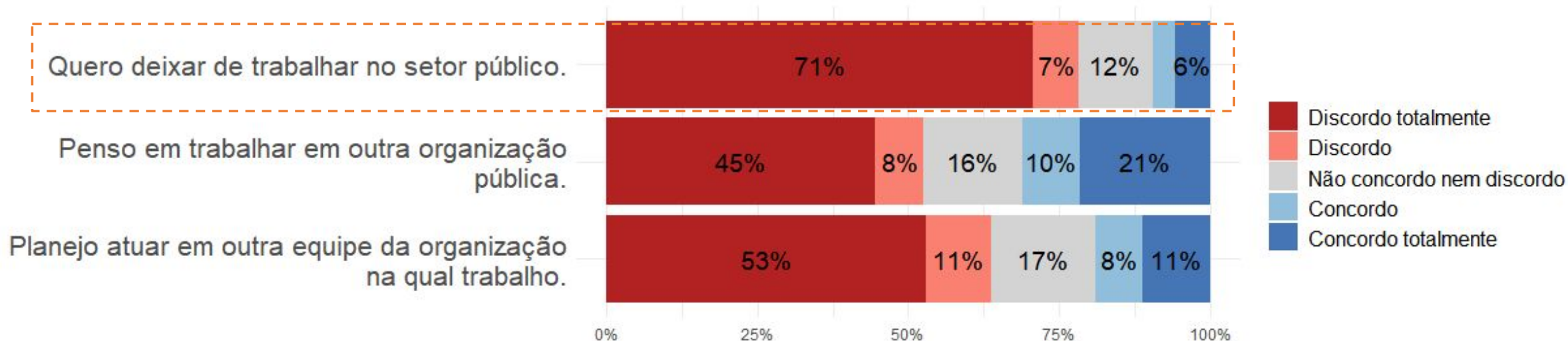


Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa

Vozes

Orgulho e missão pública



Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa Vozes

Texto do item na Pesquisa Vozes:

"Quero deixar de trabalhar no setor público"

"Penso em trabalhar em outra organização pública"

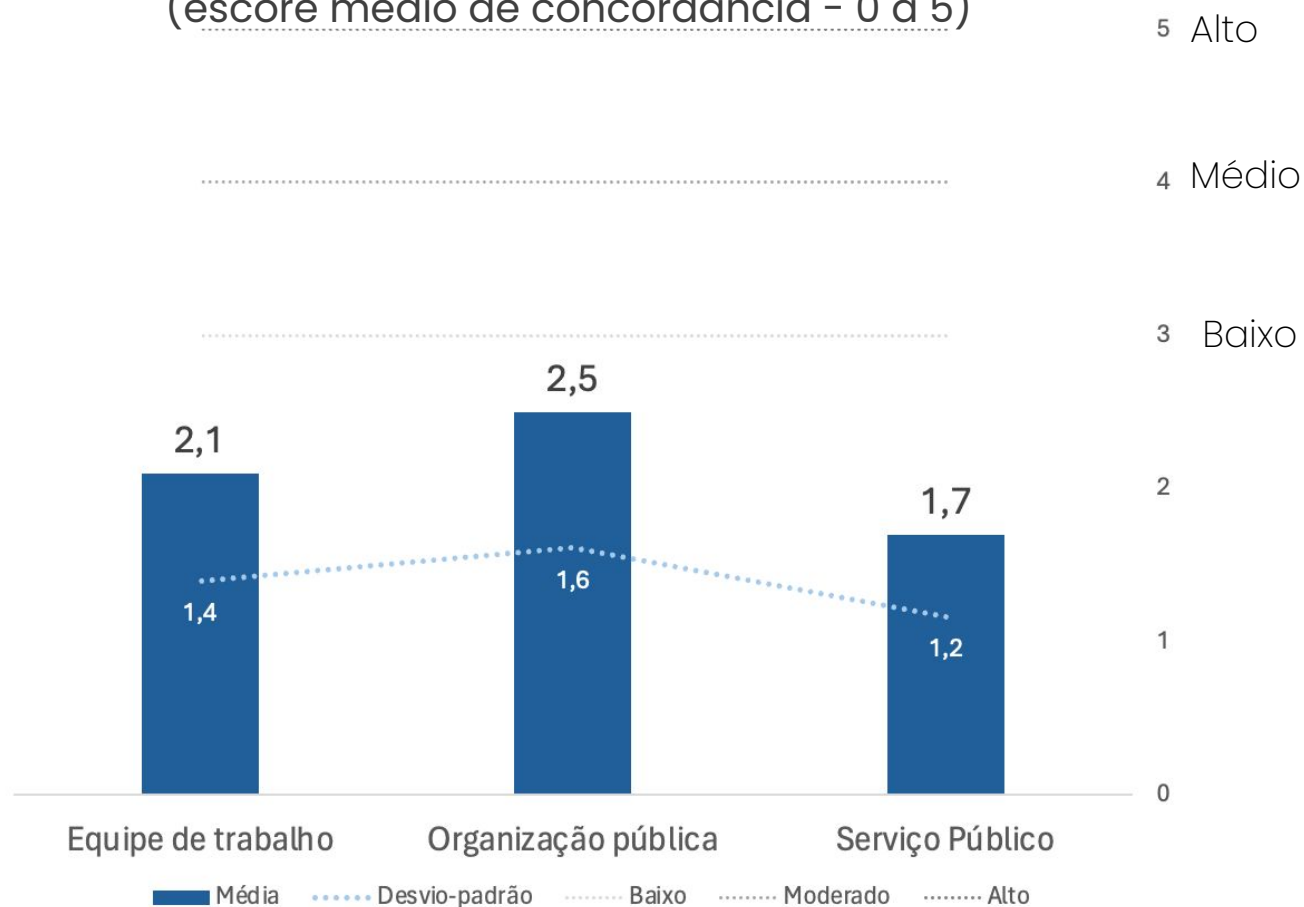
"Planejo atuar em outra equipe da organização na qual trabalho"

Interpretação: quanto menor, melhor



Observa-se forte identificação dos servidores com o serviço público em abstrato, mas menor satisfação com a lotação específica. O pertencimento é mais à ideia de Estado do que às condições concretas do órgão de exercício.

Intenção de rotatividade (escore médio de concordância - 0 a 5)



Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa Vozes

Hipótese: a intenção de rotatividade é influenciada pela faixa de idade, devido a questões geracionais

Dados apontam para uma necessidade de mobilidade entre organizações pública nas gerações mais jovens (Y e Z).



Carreiras transversais e menores restrições à mobilidade podem ser o caminho.

Boomer: acima de 60 anos

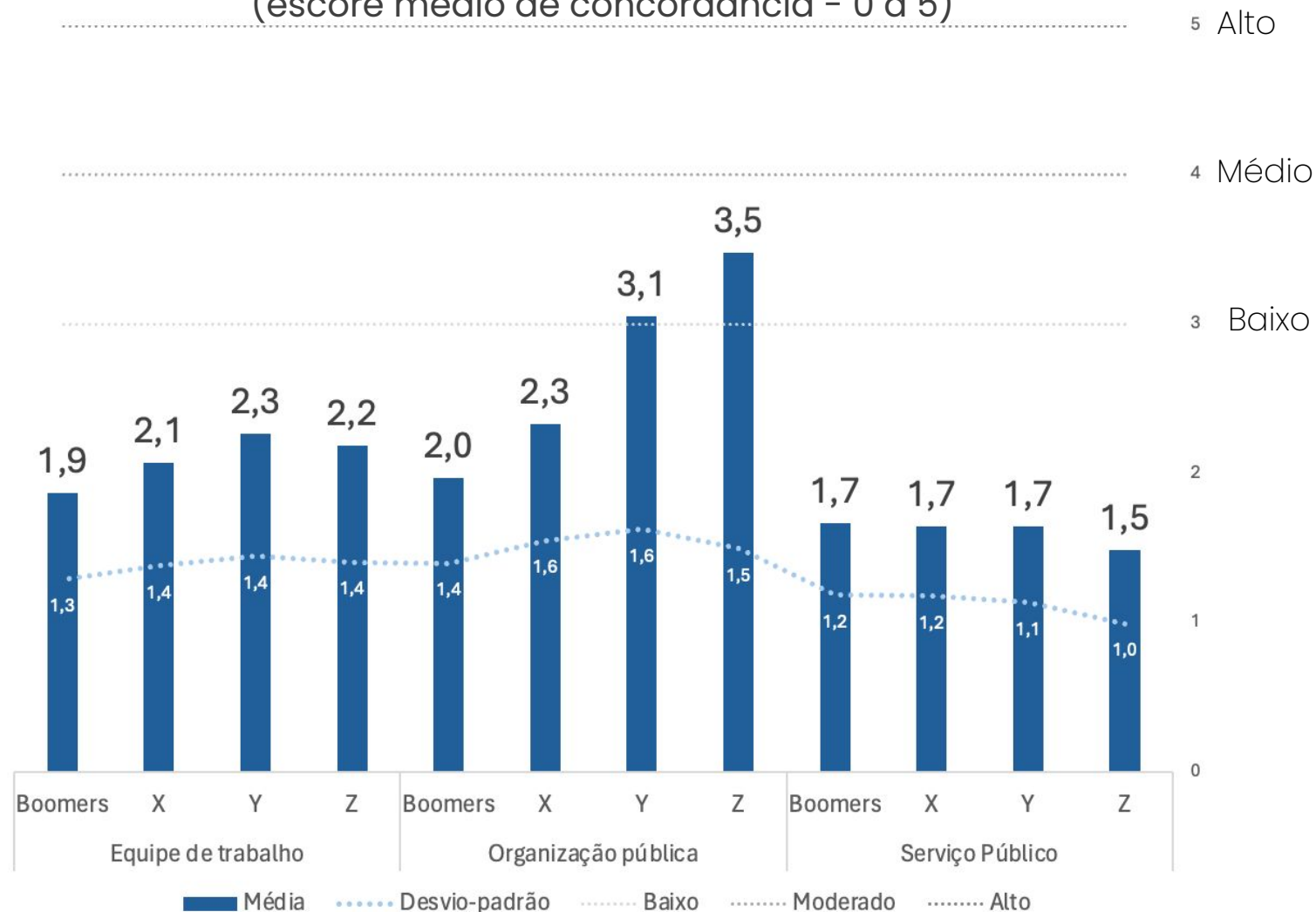
X: 45 a 60 anos

Y (Millennial): 28 a 44 anos

Z: até 27 anos

Intenção de rotatividade x geração

(escore médio de concordância - 0 a 5)



Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa Vozes

Que ações ou medidas você acredita que poderiam ser adotadas para melhorar o reconhecimento e a valorização das diferentes experiências e trajetórias dos servidores(as)?

A voz do servidor*: Oportunidades Internas

"Critérios claros para remoção entre setores do mesmo órgão."

"Ampliação de oportunidades para troca de setores."

"Facilidade de transferência entre universidades federais. "

"Possibilidade de crescimento horizontal e não só vertical."

*agrupamento temático com uso de IA; Seleção de frases representativas do tema feita pela equipe de pesquisa.

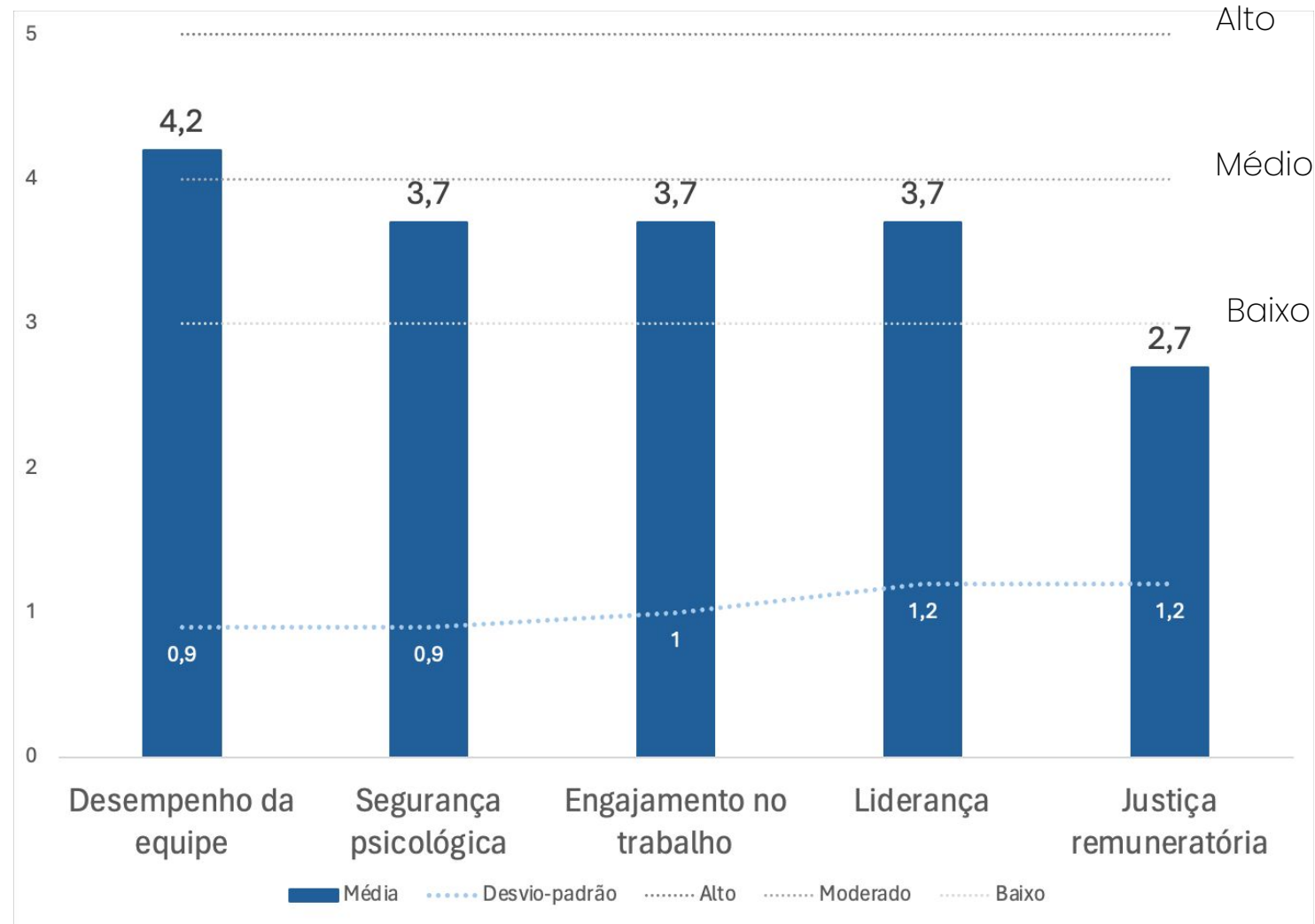
Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa Vozes

Interpretação: quanto maior, melhor

Esses resultados apontam que, embora aspectos relacionados à percepção de desempenho coletivo e ao compromisso sejam avaliados positivamente, questões estruturais e de justiça interna ainda apresentam oportunidades de melhoria.

Escores médios das principais questões da Pesquisa Vozes



Clareza de metas, mas falta de feedback

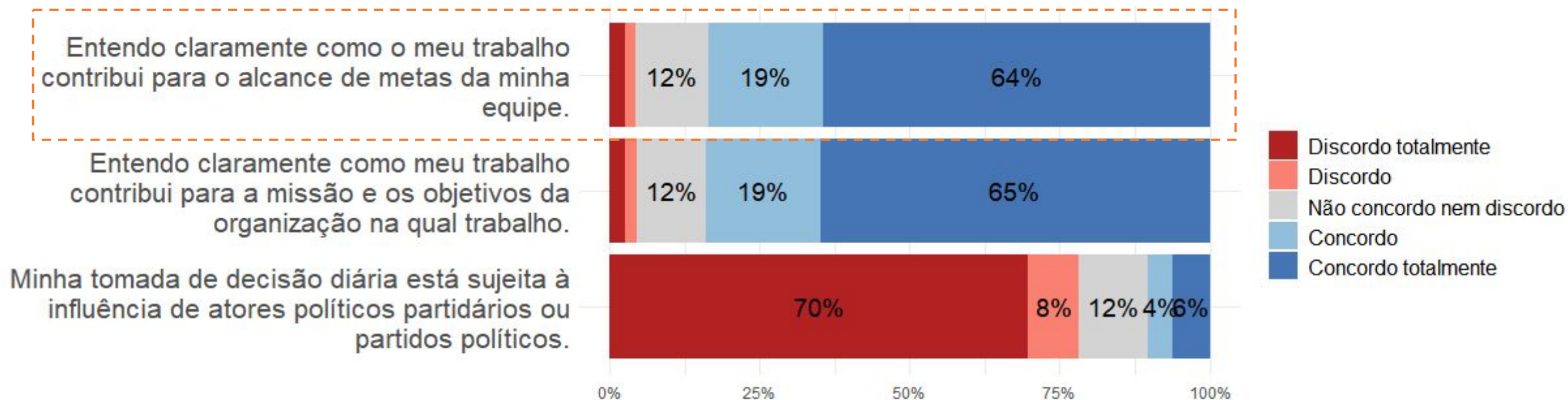
Entre os servidores, **83%** entendem claramente o que se espera deles, porém só **41%** recebem feedback das chefias, mesmo que **65%** considerem esse retorno essencial para melhorar o desempenho.

Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa

Vozes

Clareza de metas, mas falta de feedback



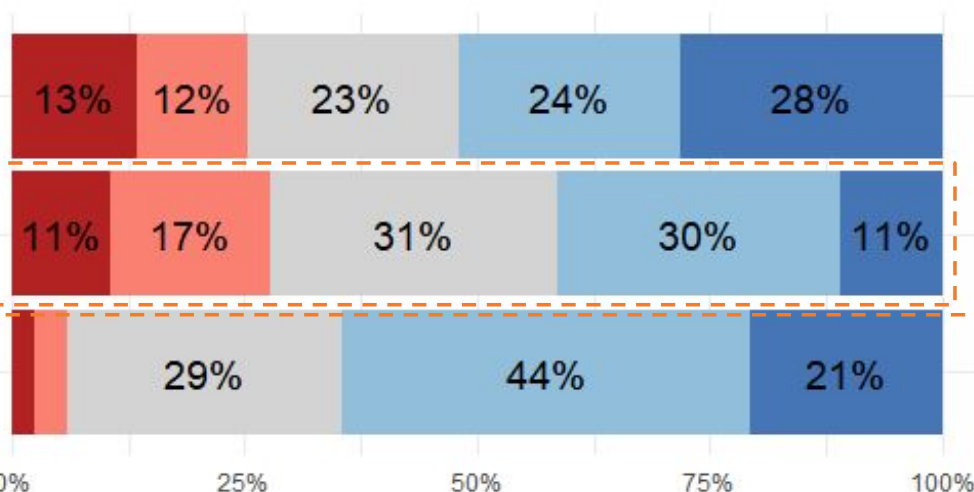
Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa

Vozes

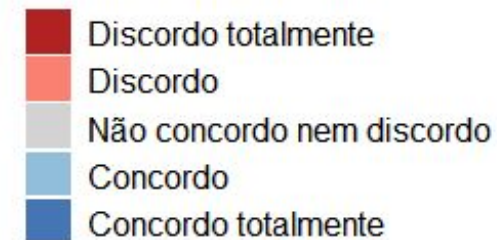
Clareza de metas, mas falta de feedback

Quando tenho um bom desempenho, ganho reconhecimento e respeito de meus colegas.



Recebo feedback da minha chefia.

O feedback que recebo sobre meu trabalho me ajuda a melhorar meu desempenho.



Capacitação e sobrecarga

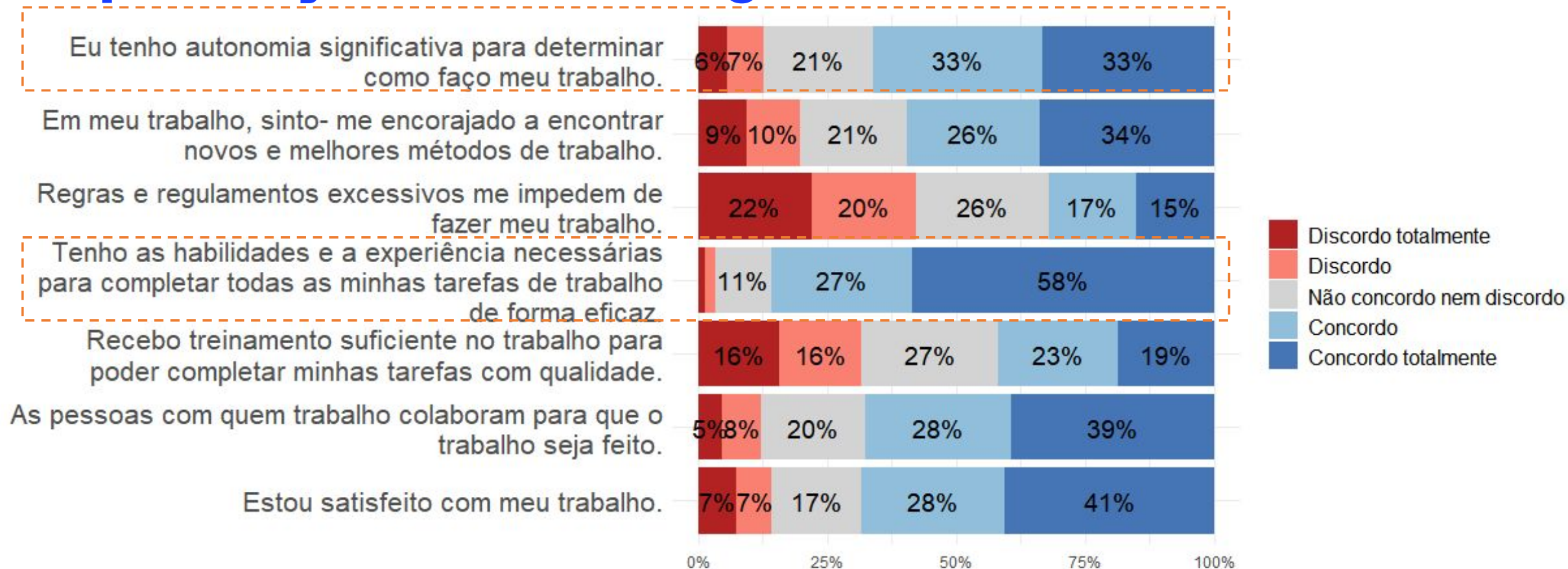
Apesar de **66%** relatarem autonomia para determinar como faz o trabalho e **85%** dizerem ter habilidades suficientes para executá-lo, só **42%** percebem receber treinamento adequado. Isso gera sobrecarga: **46%** percebem que os mais produtivos são também os mais sobrecarregados.

Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa

Vozes

Capacitação e sobrecarga



Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa

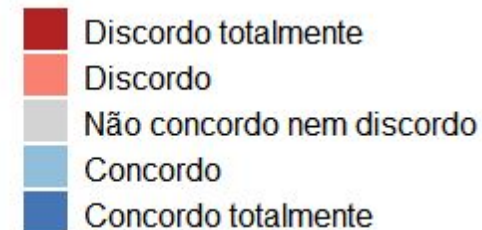
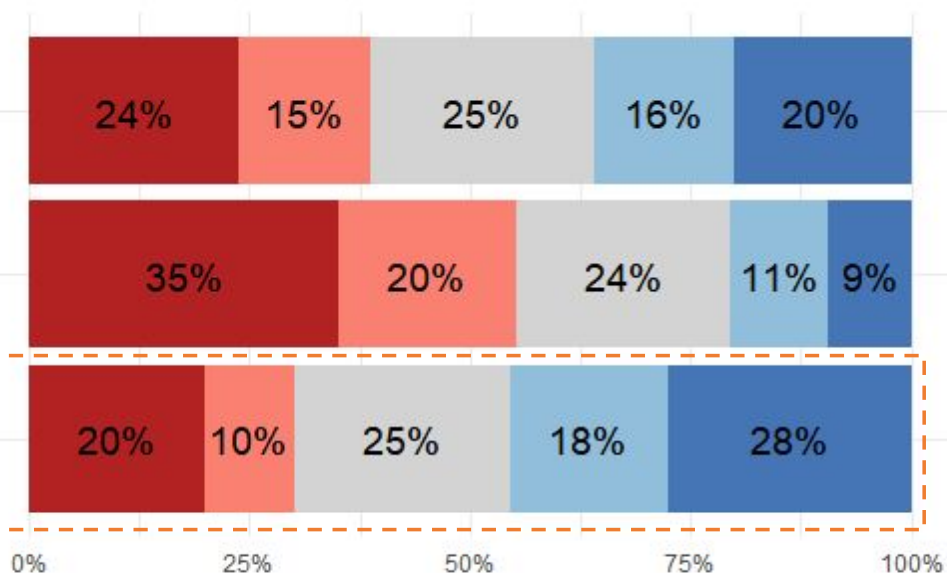
Vozes

Capacitação e sobrecarga

Na minha equipe, a sobrecarga de trabalho frequentemente leva o servidor ao esgotamento físico e mental.

Na minha equipe, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.

Na minha equipe, os servidores que apresentam melhor desempenho são mais sobrecarregados.



Inovação e segurança psicológica limitadas

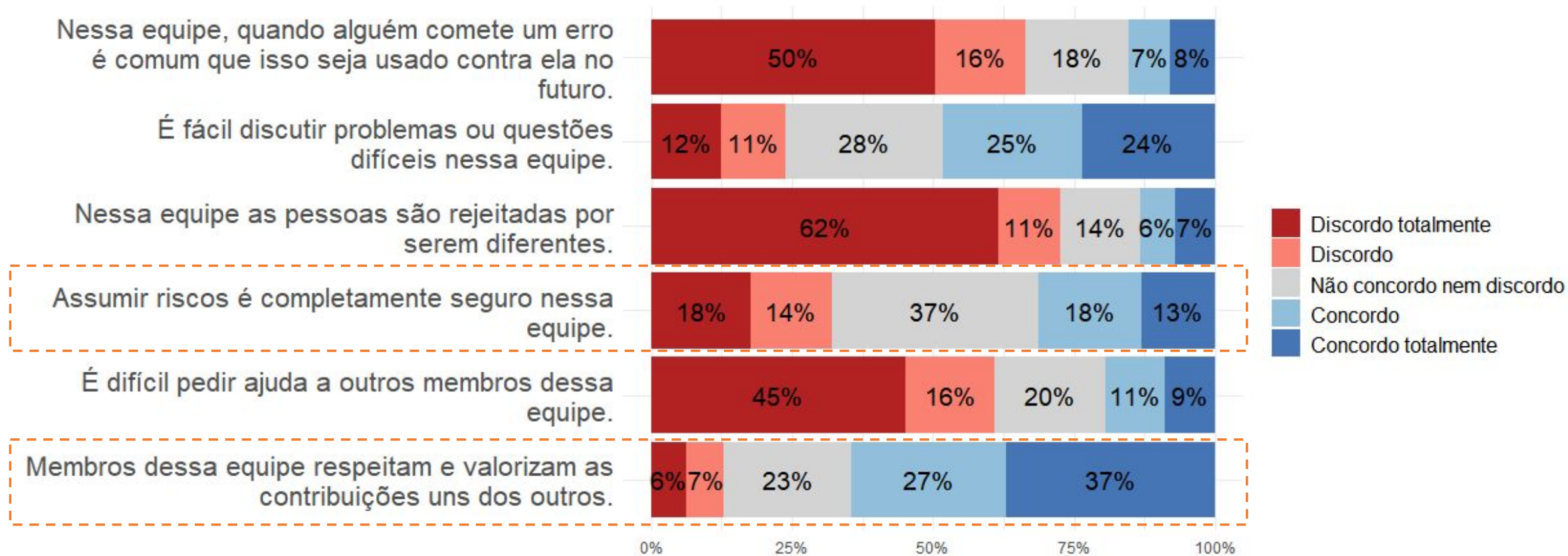
Embora **64%** reconheçam respeito e valorização entre colegas, apenas **31%** se sentem seguros para assumir riscos. O ambiente é cordial e estável, mas restringe a capacidade dos servidores de aprender com erros e inovar.

Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa

Vozes

Inovação e segurança psicológica limitadas



Mérito vs. injustiça remuneratória

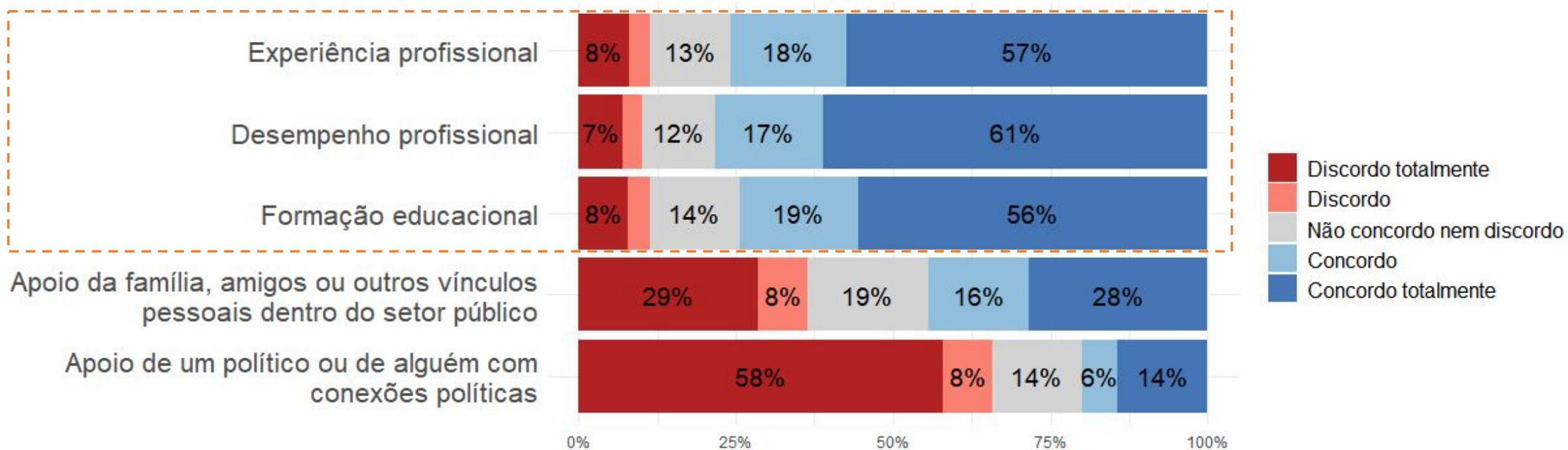
Mais de **75%** acreditam que mérito, experiência e formação deveriam guiar progressão. No entanto, apenas **24%** percebem justiça remuneratória. O contraste entre crença no mérito e percepção de recompensas pode minar a confiança no sistema de remuneração.

Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa

Vozes

Critérios de promoção



Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa

Vozes

Mérito vs. injustiça remuneratória



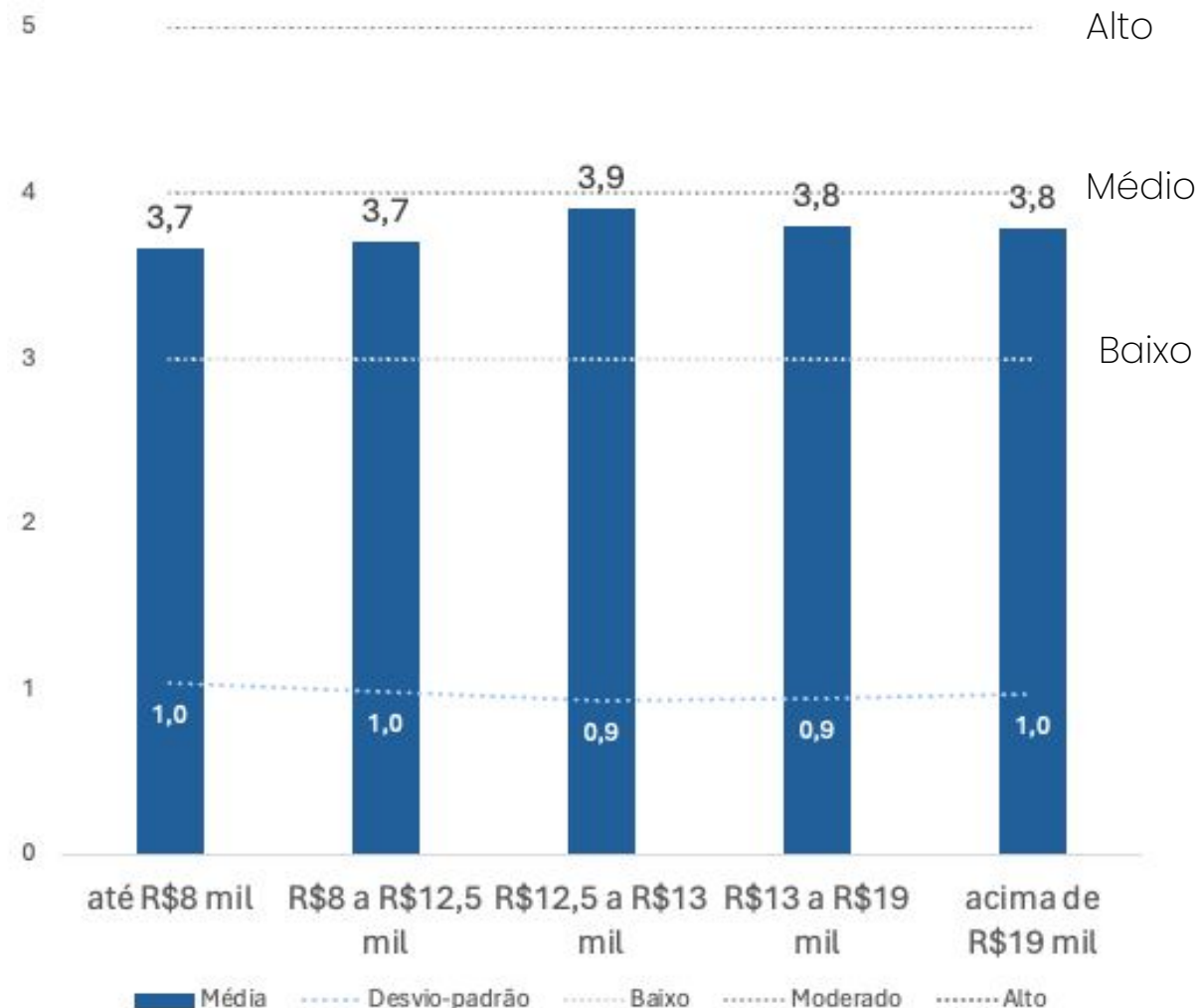
Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa Vozes

Hipótese: o engajamento do servidor é afetado pela remuneração do próprio servidor

Dados não apontam essa correlação.

Engajamento x faixa salarial




Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa Vozes

Hipótese: o engajamento do servidor é afetado pela sua faixa etária e questões geracionais

Dados apontam uma redução significativa no engajamento nas gerações Y e Z, indicando a necessidade de novas estratégias.

 Estratégias de aperfeiçoamento nas políticas de provimento, desenvolvimento de lideranças, movimentação e carreiras podem ser chave para manter ou melhorar o nível de engajamento para as gerações mais jovens.

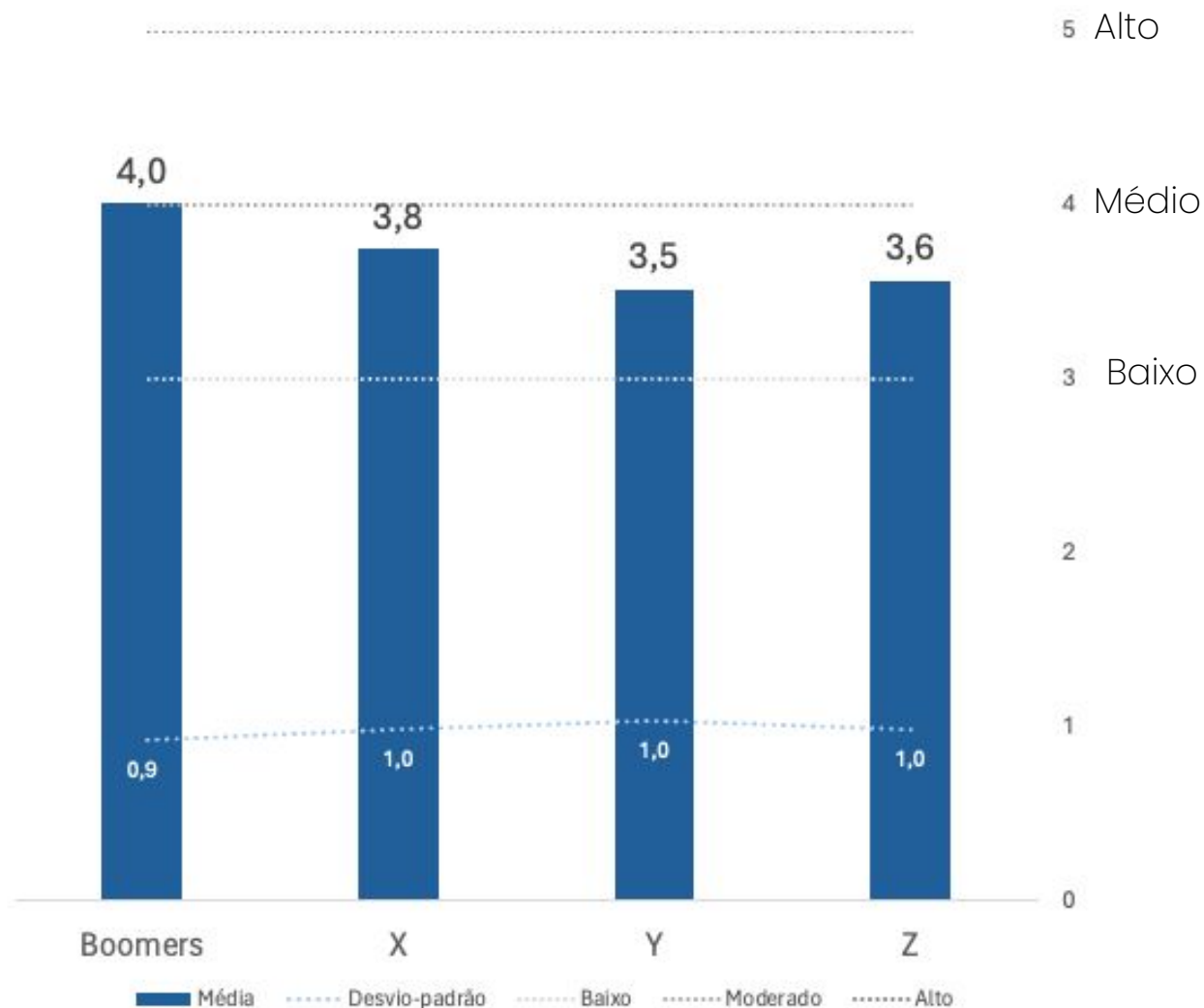
Boomer: acima de 60 anos

X: 45 a 60 anos

Y (Millennial): 28 a 44 anos

Z: até 27 anos

Engajamento x geração

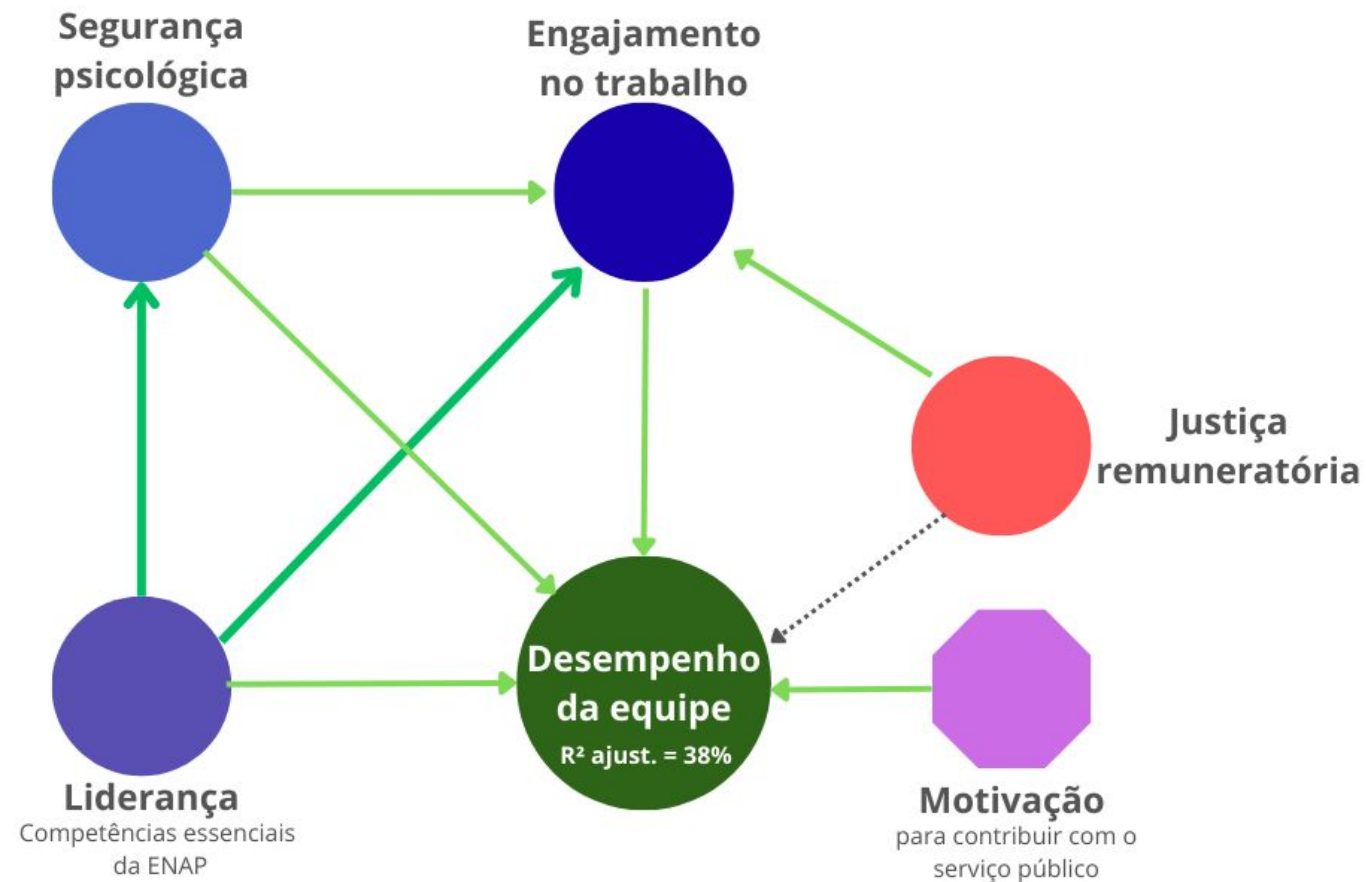


Principais resultados

Análise inferencial* de dados geral da Pesquisa Vozes

O que queremos investigar?

Quais os principais antecedentes do **desempenho de equipe**?



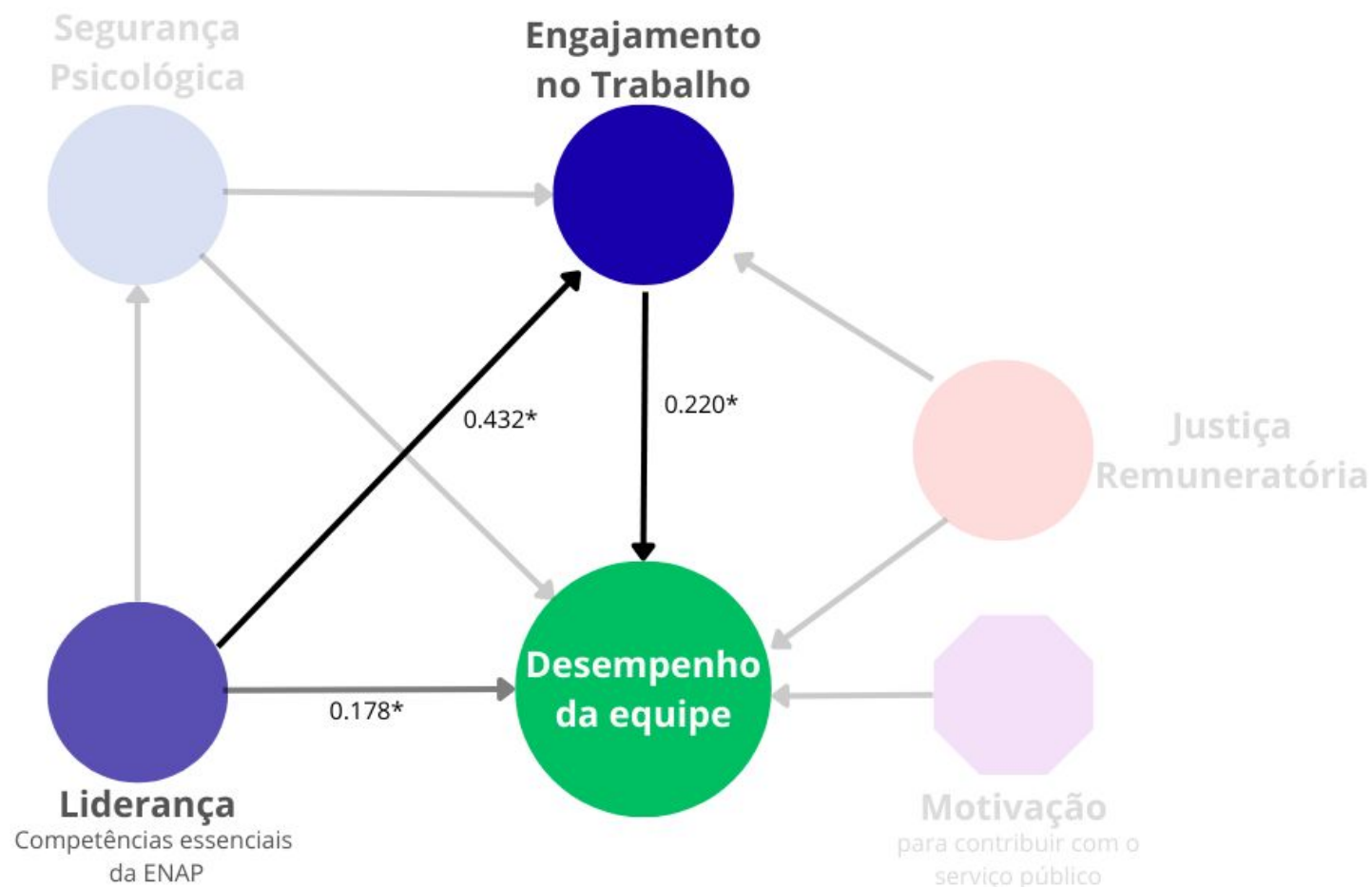
*Metodologia: Modelo de equações estruturais, método PLS-SEM

Principais resultados

Análise inferencial* de dados geral da Pesquisa Vozes

Quais os principais antecedentes do **desempenho de equipe** ?

Liderança exerce forte influência sobre o **engajamento no trabalho**, que por sua vez influencia positivamente o **desempenho da equipe**.



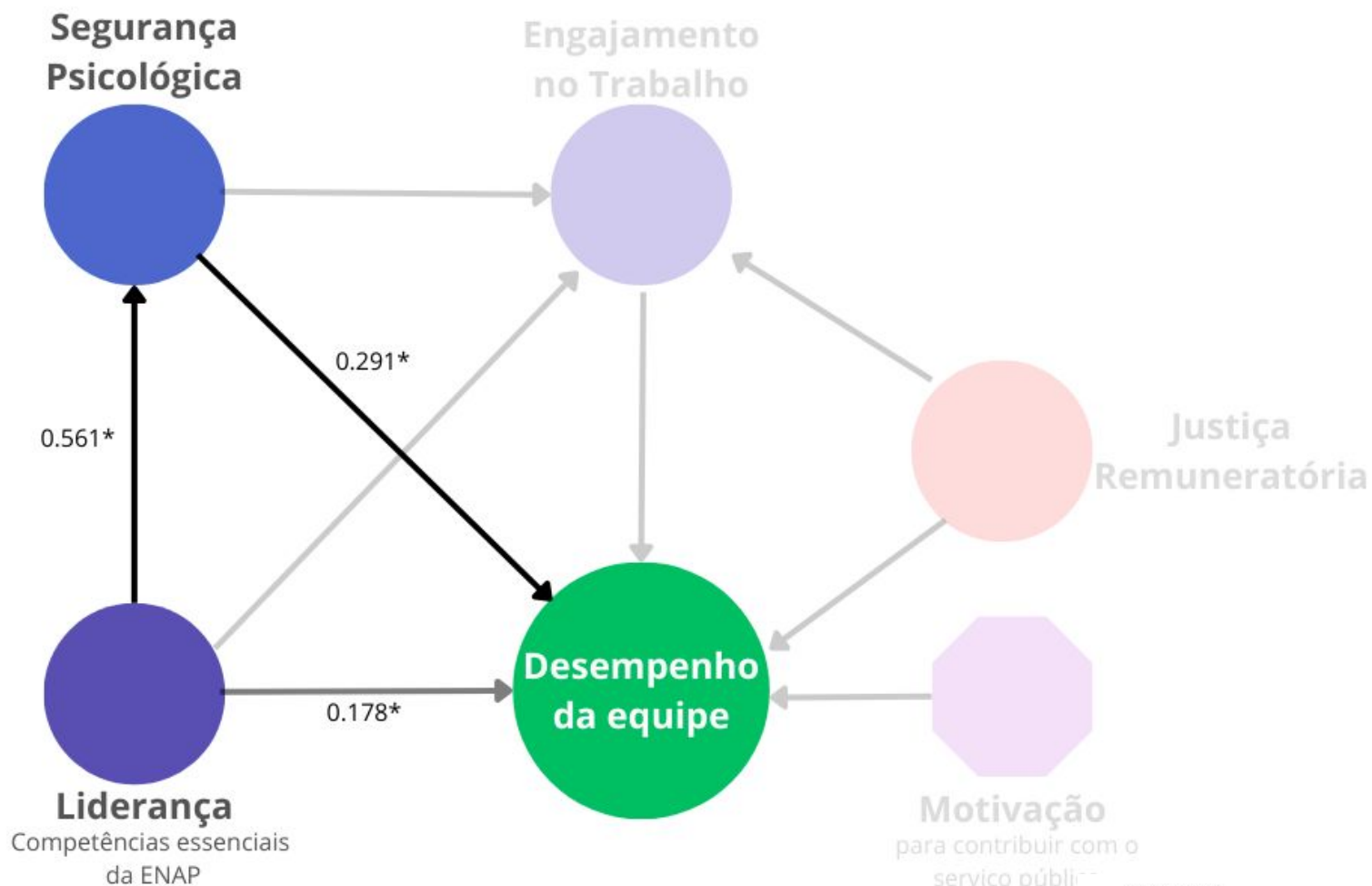
*Metodologia: Modelo de equações estruturais, método PLS-SEM

Principais resultados

Análise inferencial* de dados geral da Pesquisa Vozes

Quais os principais antecedentes do **desempenho de equipe**?

Liderança influenciou fortemente a percepção de **segurança psicológica**, que por sua vez influenciou positivamente o **desempenho da equipe**.



*significância estatística

*Metodologia: Modelo de equações estruturais, método PLS-SEM

ENAP

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO
BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa Vozes

Que ações ou medidas você acredita que poderiam ser adotadas para melhorar o reconhecimento e a valorização das diferentes experiências e trajetórias dos servidores(as)?

A voz do servidor*: Gestão, Liderança & Avaliação

"Garantir que lideranças tenham experiência comprovada. "

"Transparência nos critérios de promoção a chefias. "

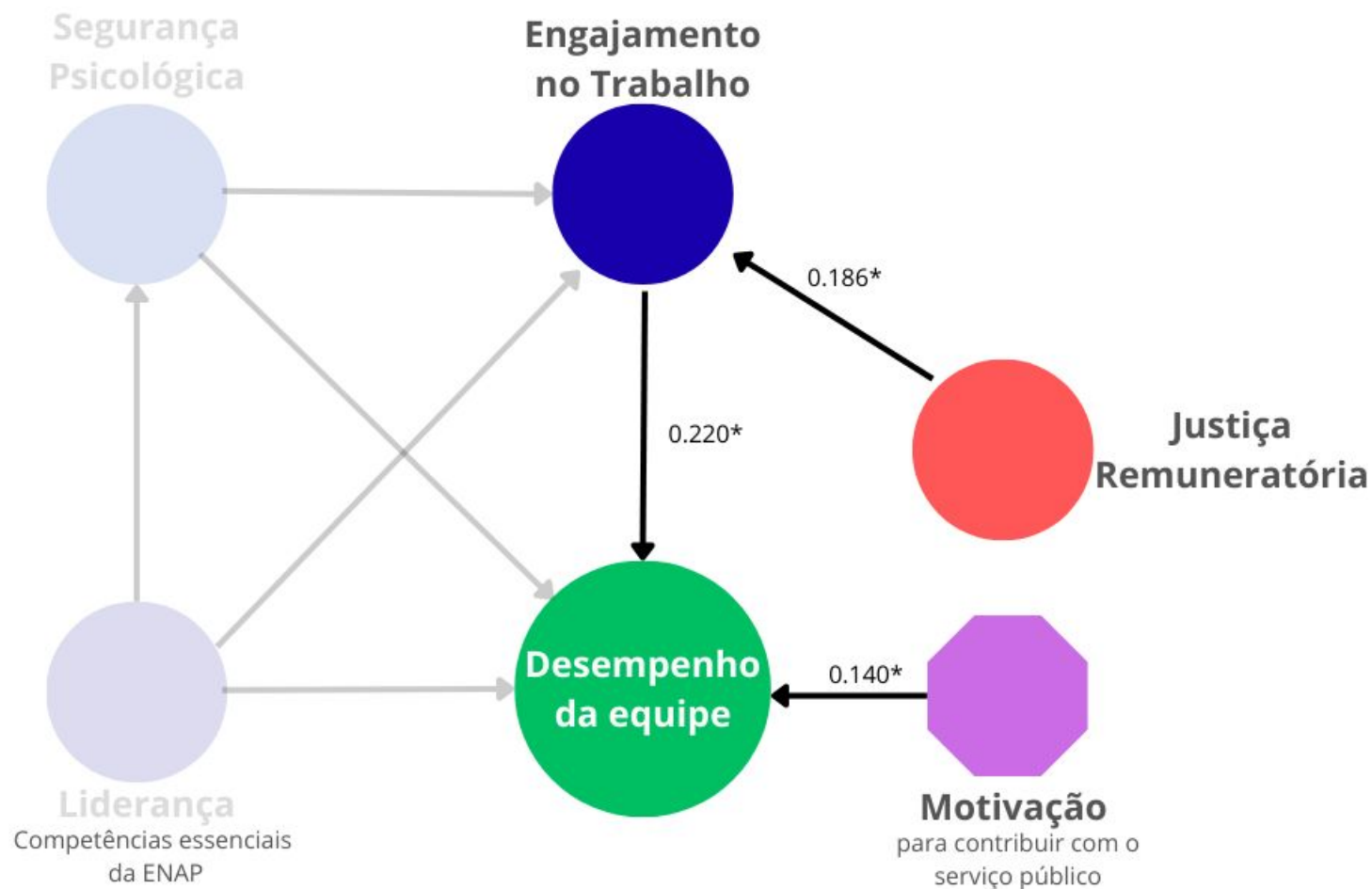
"Formação continuada em liderança para todos os gestores. "

*agrupamento temático com uso de IA; Seleção de frases representativas do tema feita pela equipe de pesquisa.

Principais resultados

Análise inferencial* de dados geral da Pesquisa Vozes

Quais os principais antecedentes do **desempenho organizacional e de equipe** ?



A percepção de **justiça remuneratória** não possui influência direta no desempenho, porém reforça o impacto no **engajamento**.

A **motivação** para contribuir com o serviço público também é um dos diversos fatores com impacto em desempenho.

*Metodologia: Modelo de equações estruturais, método PLS-SEM

Principais resultados

Liderando com People Analytics (ACT F.Lemann)

A percepção dos servidores varia de acordo com o nível de função que ocupam.

A liderança intermediária (níveis 1 a 12) fica em uma posição de meio-termo: às vezes se aproxima da visão mais positiva da alta liderança, outras vezes da visão mais negativa da base — mas, em ambos os casos, com menor intensidade.

Metodologia: Análise multinível



Negativa
Intensidade
alta



Positiva
Intensidade
alta

Principais resultados

Liderando com People Analytics (ACT F.Lemann)



Órgão

Clima de
Diversidade



Engajamento Seg Psicológica Desempenho



Órgão

Clima de
Diversidade



Departamento



Equipe



Diversidade é diferente de pertencimento

O relatório da consultoria recomenda implementar programas contínuos de desenvolvimento de lideranças e fortalecer práticas de liderança inclusiva.

No entanto, evidências recentes em People Analytics mostram que ações focadas apenas em **inclusão**, sem promover de forma clara o **pertencimento**, podem ser insuficientes e até gerar efeitos indesejados. Sem uma sensação real de fazer parte — especialmente em ambientes historicamente marcados por exclusão — iniciativas de diversidade bem-intencionadas podem acabar ampliando sentimentos de isolamento e frustração entre os colaboradores.

Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa Vozes

Que ações ou medidas você acredita que poderiam ser adotadas para melhorar o reconhecimento e a valorização das diferentes experiências e trajetórias dos servidores(as)?

A voz do servidor*: Gestão, Liderança & Avaliação

"Feedback seguro para relatar abusos sem retaliação."

"Apoio psicológico a vítimas de preconceito. "

"Divulgação dos direitos dos servidores com linguagem acessível."

*agrupamento temático com uso de IA; Seleção de frases representativas do tema feita pela equipe de pesquisa.

Principais resultados

Análise de dados geral da Pesquisa Vozes

Depoimento:

Eu não era chamada para as reuniões, eu não tinha autorização nem para ler um relatório sozinha.

...a sensação eu tinha é de que eu estava lá realmente... como cota.

O que eu vejo do serviço público:

tem programas realmente maravilhosos, mas as pessoas acham que tem que cumprir essa cota, essa meta. Chamam a gente para participar, mas a gente realmente não está participando.

A gente está lá, como já me falaram várias vezes e para outras pessoas pretas:

"Nossa, agora esta sala está bonita".

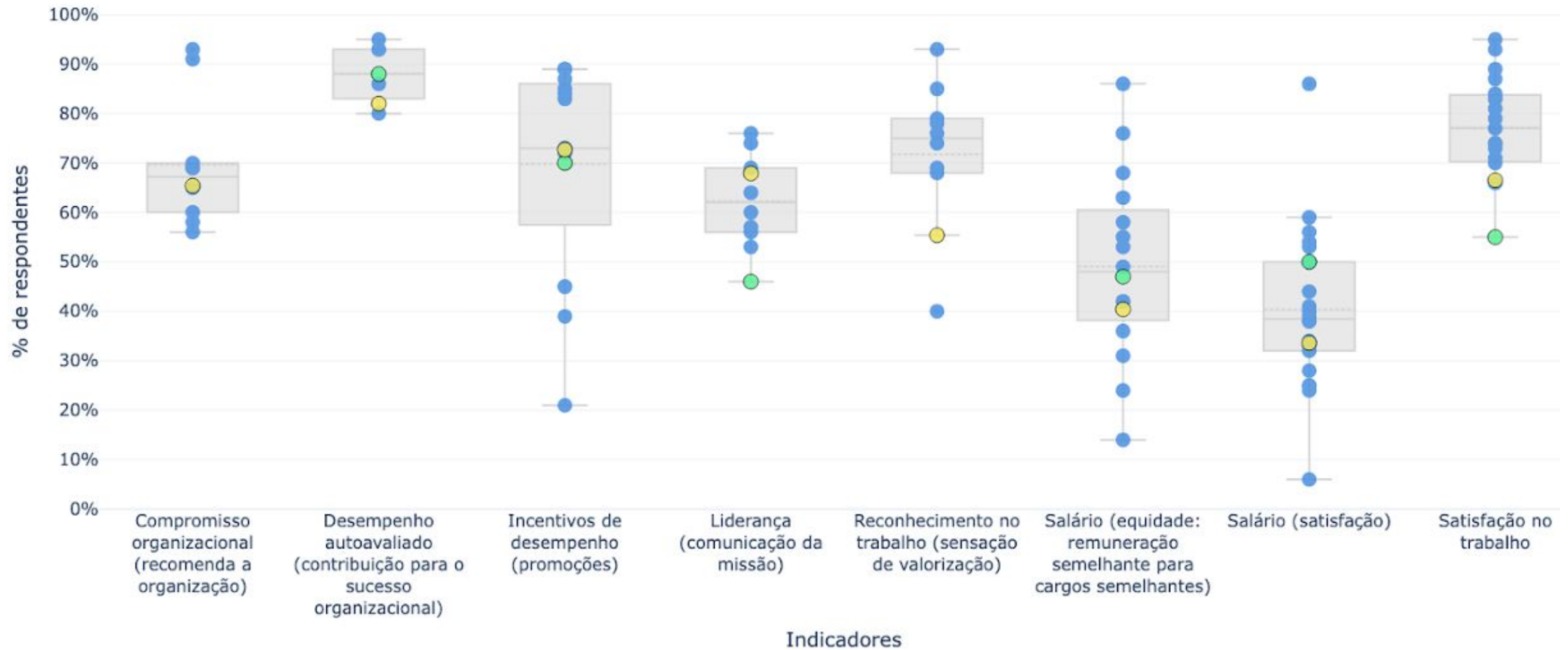
Principais resultados

Comparação internacional

Global Survey of Public Servants



- Outros Países
- Brasil Vozes
- Brasil 2018



Principais resultados

Comparação internacional

Indicador GSPS:

Compromisso organizacional (recomenda a organização)

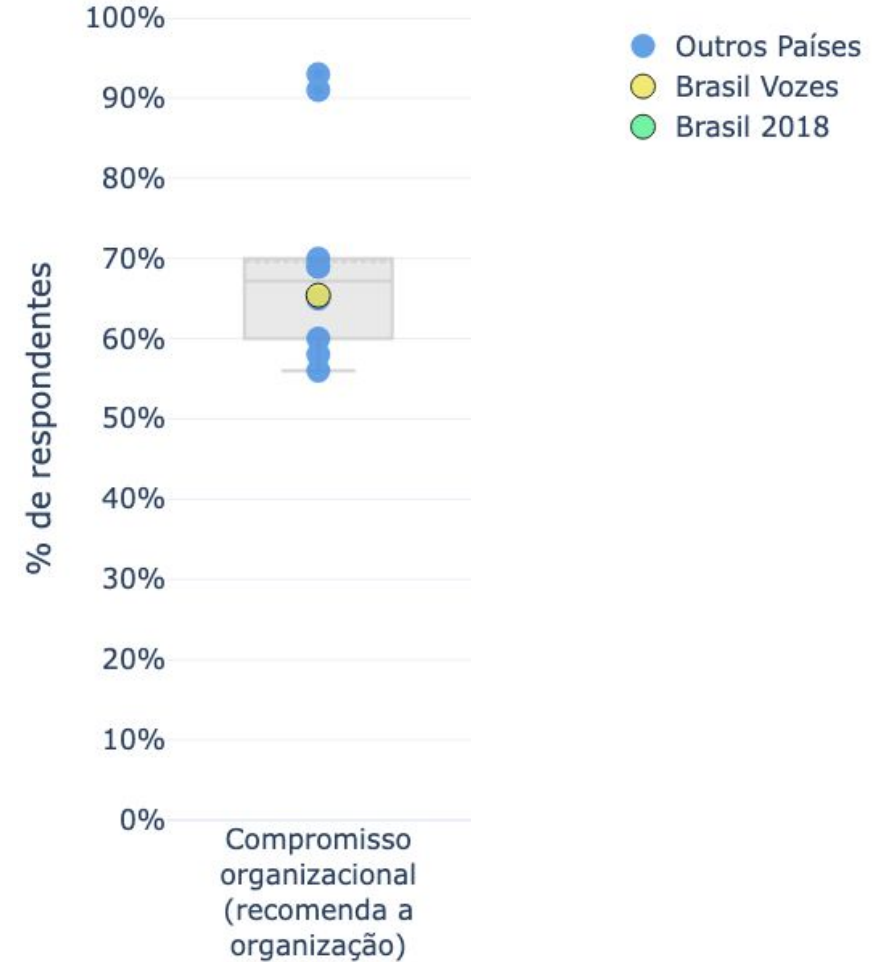
Texto do item na Pesquisa Vozes:

"Eu recomendaria a organização na qual trabalho como um bom lugar para se trabalhar"

Compromisso organizacional:

Servidores federais brasileiros apresentam níveis próximos à **mediana internacional**, com alto engajamento e identificação com suas organizações.

A questão apenas levantada no Brasil na Pesquisa Vozes de 2024.



Principais resultados

Comparação internacional

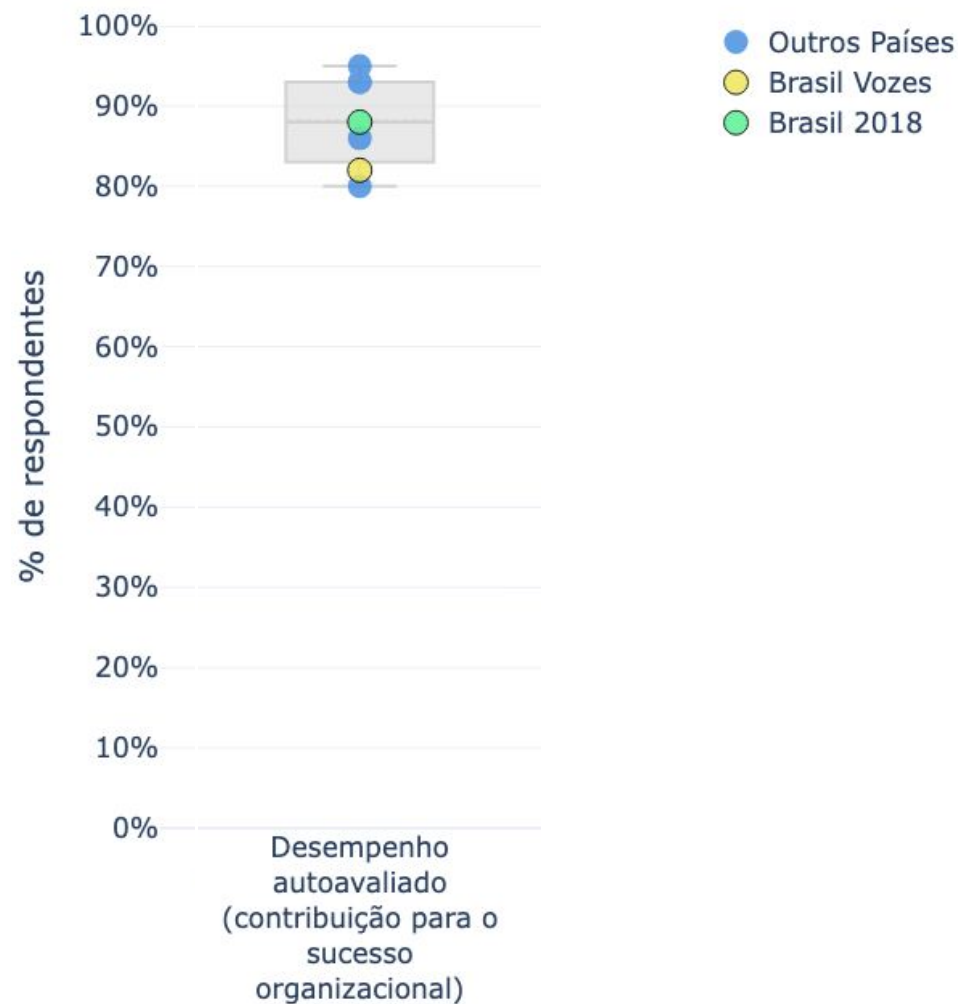
Indicador GSPS:

Desempenho autoavaliado (contribuição para o sucesso organizacional)

Texto do item na Pesquisa Vozes:

"Entendo claramente como meu trabalho contribui para a missão e os objetivos da organização na qual trabalho"

Os servidores brasileiros possuem uma posição abaixo da média em considerar que seu trabalho contribui para a missão e objetivos da organização. Ainda, houve uma piora na percepção brasileira entre os anos de 2018 e 2024.



Principais resultados

Comparação internacional

Indicador GSPS:

Incentivos de desempenho (promoções)
Liderança (comunicação da missão)

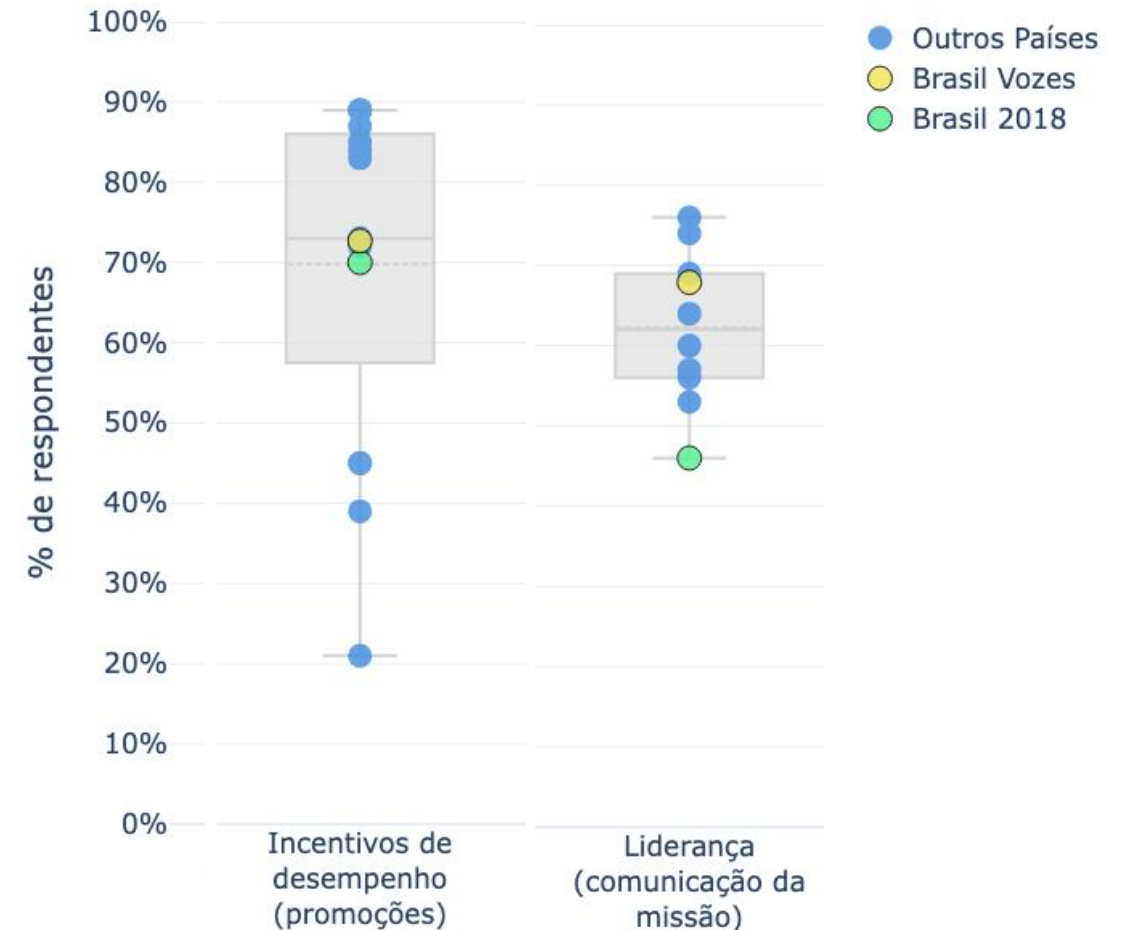
Texto de itens na Pesquisa Vozes:

"Pensando no futuro de sua trajetória profissional no governo federal, em sua opinião, qual será a importância dos seguintes critérios para alcançar uma melhor posição? Desempenho profissional"

"Assegura que a equipe tenha um entendimento claro do seu propósito."

Incentivos ao desempenho e Liderança :

Houve avanços significativos entre 2018 e 2024, colocando o Brasil **acima da mediana** dos 28 países do GSPS nesses indicadores.



Principais resultados

Comparação internacional

Indicador GSPS:

Incentivos de desempenho (promoções)

Reconhecimento no trabalho (sensação de valorização)

Texto de itens na Pesquisa Vozes:

"Pensando no futuro de sua trajetória profissional no governo federal, em sua opinião, qual será a importância dos seguintes critérios para alcançar uma melhor posição? Desempenho profissional"

"Quando tenho um bom desempenho, ganho reconhecimento e respeito de meus colegas"

Sobre a existência de incentivos para desempenho (promoções), em que a concordância entre os servidores brasileiros está na média dos países pesquisados no ano de 2018 e de 2024. Também é interessante notar que no item sobre reconhecimento no trabalho (sensação de valorização) os servidores possuem a segunda menor concordância entre os países avaliados no ano de 2024 (não há coleta dessa informação em 2018).



Principais resultados

Comparação internacional

Indicador GSPS:

Salário (equidade: remuneração semelhante para cargos semelhantes)

Salário (satisfação)

Texto de itens na Pesquisa Vozes:

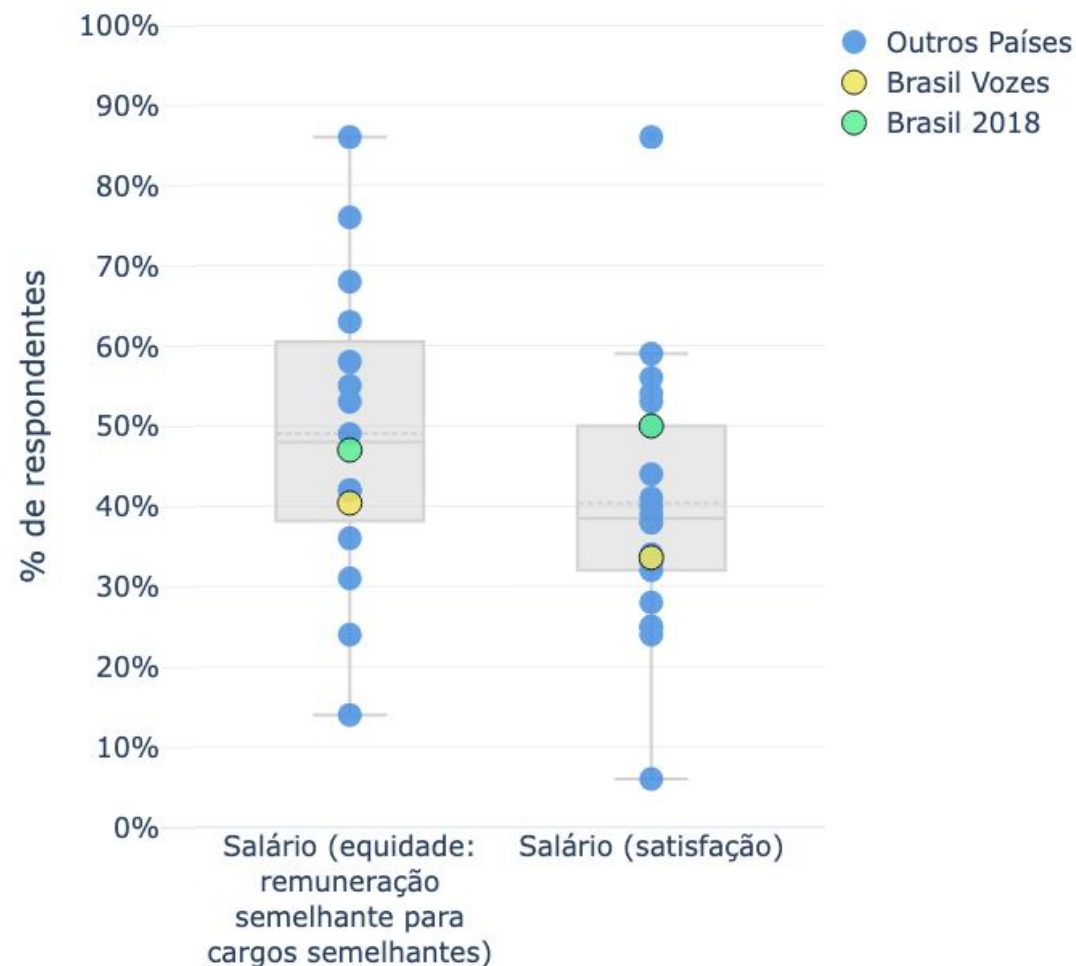
"Comparando-me aos colegas da equipe que realizam atividades semelhantes às minhas, recebo uma remuneração justa"

"Sou remunerado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho."

"Sou remunerado de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresento."

Remuneração e equidade salarial:

Pioraram entre 2018 e 2024. O país está no **quartil inferior** internacionalmente, com forte percepção de injustiça salarial e distorções internas



Principais resultados

Comparação internacional

Indicador GSPS:

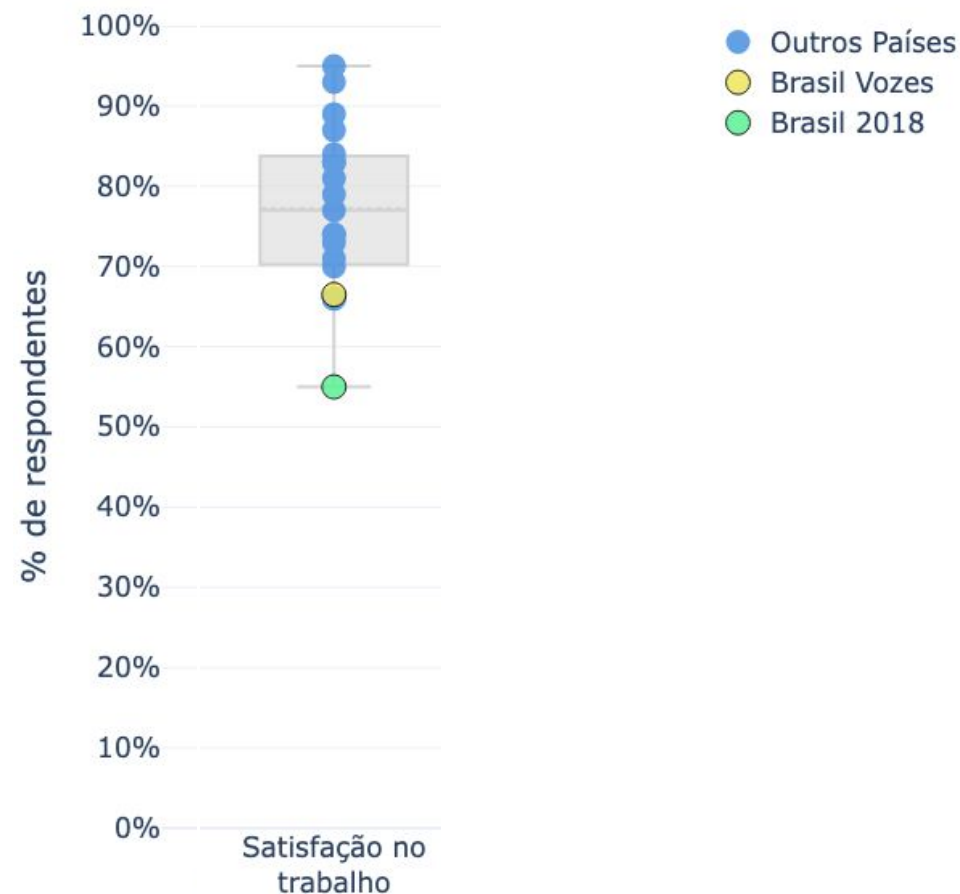
Satisfação no trabalho

Texto do item na Pesquisa Vozes:

"Estou satisfeito com meu trabalho."

Satisfação no ambiente de trabalho:

Evoluiu positivamente no período, aproximando o Brasil de padrões internacionais mais elevados.





Formação de lideranças (SGP/MGI e ENAP)

saiba mais:

gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/LideraGOV

Política de prevenção de assédio (SRT/MGI)

saiba mais: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/prevencao-e-enfrentamento-do-assedio>

Política de diversidade (MIR e SGP/MGI)

saiba mais: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11443.htm

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/lei/l15142.htm

Política de mobilidade (SGP/MGI)

saiba mais: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/movimentacao-de-pessoal>

Transversalidade de carreiras (SGP/MGI)

saiba mais: PORTARIA MGI Nº 5.127, DE 13 DE AGOSTO DE 2024

PL 6.170/2025 - <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2592447>

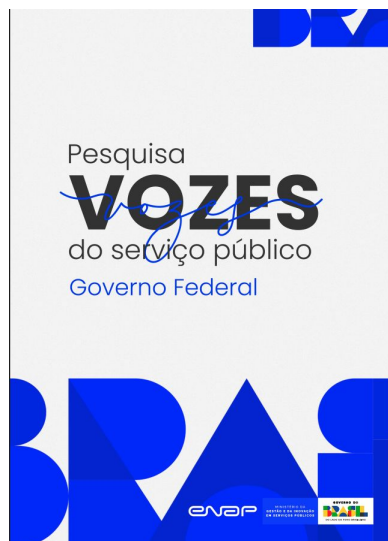
Programa de Gestão e Desempenho (SEGES/MGI e SGP/MGI)

saiba mais: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>

Política de reconhecimento (SGP/MGI)

em fase de formulação

Publicação de Resultados



Relatório Geral da
Pesquisa Vozes +
comparativo
internacional



Nota
metodológica

Órgãos:



Relatórios por
organização

(taxa mínima de 15% ou 1.000 respondentes)



Painel Público
de resultado
global
(em breve)

Publicação de Resultados

Revista Gestão de Pessoas em Evidência

Gestão de Pessoas em Evidências é uma revista que se propõe a explorar, de forma analítica e inspiradora, as práticas, tendências e resultados no campo da gestão de pessoas. Com um olhar atento às evidências, dados e insights de especialistas, as publicações buscam destacar estudos, ações, histórias de sucesso que reflitam a importância estratégica da gestão de pessoas nas organizações como uso de evidências.



Revista-RGPE-Vol1.pdf



Revista-RGPE-Vol2.pdf



Revista-RGPE-Vol3.pdf

Aposentadorias e
perspectivas

PGD

People Analytics
(em breve)

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/revista-publicadas-1/revista-publicadas>

Produtos

Órgãos:



Relatórios por
organização

Ministérios:

MCTI

MF

MGI

MS

Agências:

AEB

ANAC

ANATEL

Demais órgãos:

CM

ENAP

FCENTRO

FUNARTE

IBGE

INMETRO

INSS

IPHAN

SUSEP

Universidades e institutos:

UFESBA

UFMG

UFRJ

Já está no ar ...



Pesquisa
VOZES
do serviço público

2



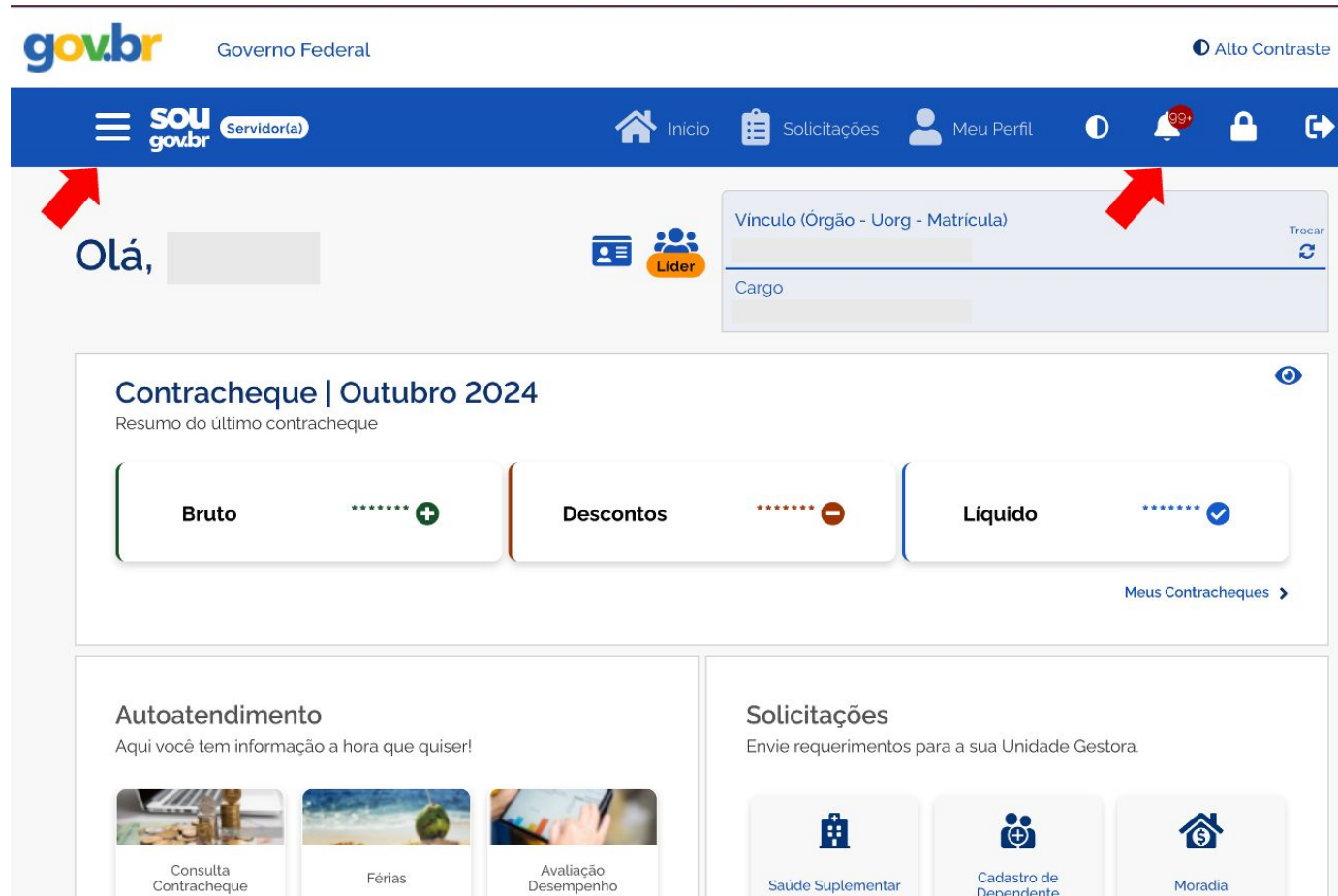
O que vamos investigar?

- ❖ Condições de trabalho
- ❖ Liderança de equipes híbridas
- ❖ Oportunidades de desenvolvimento
- ❖ Conflito trabalho-família
- ❖ Reconhecimento e feedback
- ❖ Disposição e clima para Inovação

Como acessar?

Acesse o Sougov pelo computador ou celular

Clique nos 3 traços conforme figura abaixo OU no Sininho:



<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/pesquisa-vozes/passo-a-passo>



Diretoria de Governança e Inteligência de Dados
Secretaria de Gestão de Pessoas
Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos

Coordenação de Ciência de Dados
Diretoria de Altos Estudos
Escola Nacional de Administração Pública

Contato:
vozes@gestao.gov.br