Pesquisa VOZES do serviço público

ENAP

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS



EXPEDIENTE

Governo Federal

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGI
Esther Dweck – Ministra de Estado da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Escola Nacional de Administração Pública – Enap
Betânia Peixoto Lemos – Presidenta

Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP
José Celso Cardoso Jr. – Secretário de Gestão de Pessoas

Realização:
Diretoria de Altos Estudos – ENAP
Diretoria de Governança e Inteligência de Dados – DIGID/SGP/MGI

Apoio:
Secretaria de Gestão e Inovação – SEGES

Elaboração:

Coordenação da Pesquisa
Alexandre de Ávila Gomide
Mirian Lucia Bittencourt Guimarães
Pedro Masson Sesconetto Souza

Equipe de Estatística e de Análise de Dados
Camila Saeko Kobayashi de Pinho
César Augusto Fernandes Galvão
Iara Azevedo Vitelli Viana
Juliana Legentil Ferreira Faria
Leandro Del Grande Cláudio

Projeto gráfico
Samyra Lima

APRESENTAÇÃO

A pesquisa "Vozes do Serviço Público Federal: Evidências para a Gestão de Pessoas" tem por objetivos identificar percepções de servidores públicos federais sobre o contexto de trabalho e reunir subsídios para o aprimoramento de políticas de gestão de pessoas.

Trata-se de uma iniciativa pioneira do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). A pesquisa foi censitária, isto é, aplicada ao universo de servidores públicos federais ativos[1], incluindo temporários, comissionados e sem vínculo, entre novembro de 2024 e janeiro de 2025 e contou com 49.774 respondentes válidos.

Para a construção da pesquisa foram considerados alguns padrões de excelência como:

1. Solidez científica - uso de teorias e escalas com evidências de validade psicométricas: a construção do questionário levou em consideração conceitos da psicologia organizacional, refletindo na utilização da escala *likert* de cinco pontos (discordo totalmente a concordo totalmente) em grande parte das questões, estratégia reconhecida na literatura por sua capacidade de mensurar atitudes e percepções de forma padronizada e comparável.

2. Solidez estatística - uso de estratégia de coleta de dados e análise, garantindo a redução de vieses amostrais: a análise contou com uma estratégia de coleta de dados não probabilística, por conveniência e acessibilidade, e expansão de amostra adaptada ao processo.

3. Aplicabilidade às políticas de Gestão de Pessoas do governo brasileiro: o questionário aplicado contempla uma ampla gama de dimensões relevantes para a gestão de pessoas no setor público, abordando desde percepções sobre critérios de progressão na carreira até engajamento no trabalho, segurança psicológica, carga de trabalho e desempenho.

4. Comparabilidade Internacional: diversos itens do questionário foram inspirados ou adaptados de instrumentos com evidências de validade na literatura internacional, utilizando indicadores comparáveis a partir do framework teórico do *Global Survey of Public Servants* (GSPS) e outros, o que contribui para a confiabilidade e validade da comparabilidade internacional da percepção dos servidores públicos.

1 Não inclui aposentados.

Este é o primeiro relatório produzido a partir da pesquisa, com a finalidade de apresentar um panorama inicial dos resultados. Outros relatórios serão elaborados ao longo do processo, de forma a aprofundar a análise dos dados, explorar recortes temáticos e oferecer insumos cada vez mais direcionados para subsidiar a formulação e a implementação de políticas de gestão de pessoas no âmbito do serviço público federal.

O relatório é composto por cinco seções: a primeira traz um sumário executivo com os principais pontos deste primeiro relatório da pesquisa, em seguida são apresentadas as questões metodológicas que embasam a construção técnica da pesquisa e, consequentemente, a qualidade dos resultados. Em seguida são apresentados os resultados preliminares de parte do questionário aplicado aos servidores públicos, especificamente dos itens com escala de resposta *likert*, ou seja, as questões que possuíam como possibilidade de resposta gradações do tipo "Discordo totalmente", "Discordo", "Não concordo nem discordo", "Concordo" e "Concordo totalmente". As demais questões serão analisadas em outros relatos. A seguir são apresentados os indicadores resultantes das dimensões pesquisadas. Por fim, o relatório traz uma última seção em que são apresentadas comparações internacionais.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição percentual de servidores públicos federais por geração - período de referência: outubro de 2024. 12

Figura 2 - Distribuição percentual de servidores públicos federais por escolaridade 13

Figura 3. Critérios de promoção 20

Figura 4. Desempenho pessoal 21

Figura 5. Clareza de objetivos 21

Figura 6. Autonomia 22

Figura 7. Compromisso organizacional (OCDE) 22

Figura 8. Intenção de rotatividade 23

Figura 9. Engajamento no trabalho 24

Figura 10. Desempenho organizacional e de esquipes 25

Figura 11. Liderança 25

Figura 12. Segurança psicológica 26

Figura 13. Carga de trabalho 27

Figura 14. Justiça organizacional 27

Figura 15. Escore médio da escala *likert* para os critérios de promoção 30

Figura 16. Escore médio da escala *likert* para as dimensões pesquisadas 31

Figura 17. Escore médio da escala *likert* para intenção de rotatividade 31

Figura 18. Correlograma de correlação entre os indicadores calculados na Pesquisa Vozes 33

Figura 19. Comparativo internacional entre 8 indicadores do GSPS de percepção de servidores 39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de servidores públicos federais por sexo e geração - período de referência: outubro de 2024. 13

Tabela 2 - Correspondência de perguntas entre os Indicadores GSPS e itens da Pesquisa Vozes 37

SUMÁRIO

Sumário Executivo **9**

Questões Metodológicas **12**

Características da população pesquisada 12

Método de Coleta 14

Instrumento de coleta 15

Método de expansão dos resultados 16

Resultados - Itens *Likert* **19**

Taxa de resposta 19

Resultados dos itens likert 19

Resultados - Indicadores **28**

Comparação Internacional **34**

Referências Bibliográficas **40**

Anexo 1: Itens que compõem os indicadores **41**

Anexo 2: Tabelas de resultados **46**

Sumário Executivo

Questões metodológicas

- Neste estudo foram considerados como população de pesquisa todos os servidores públicos federais incluindo temporários, comissionados e sem vínculo que estavam em atividade no poder Executivo Federal em outubro de 2024, resultando em cerca de 537 mil pessoas elegíveis para responderem ao questionário.

- Na escolha do método de pesquisa, optou-se pelo modelo censitário, prática internacional adotada. Isso é, todos os servidores da população que constam no SIAPE receberam convites para participar da pesquisa por meio do aplicativo SOU.GOV.

- Os resultados reportados foram contabilizados a partir de 49.774 respostas integrais ao questionário (taxa de resposta de 9,2%)[1].

- Por não ter havido uma seleção amostral, foi necessário aplicar técnicas estatísticas para o tratamento de não-resposta e expansão dos resultados para a população de pesquisa. O método escolhido foi a aplicação de pseudopesos via modelagem de propensão de resposta, seguido da aplicação de ranking para distribuição amostral dos pesos de pesquisa.

Resultados - itens *likert*

São apresentados apenas os resultados dos itens com escala de resposta *likert* do questionário - as demais questões serão analisadas em outros relatórios.

Principais resultados:

- O item de conexões políticas possui pouca concordância entre os respondentes (20%) como fator de promoção no trabalho.

- Dos servidores, 65% acreditam que o feedback melhora o desempenho, mas apenas 41% dizem receber feedback da chefia.

1 Além dos 49,774 respondentes integrais, 5.252 mil servidores não concluíram o preenchimento do questionário e, por essa razão, não tiveram suas respostas contabilizadas.

- Cerca de 85% dizem ter as habilidades e a experiência necessárias para o trabalho, mas somente 42% dizem receber treinamento suficiente.

- 69% dos servidores manifestam estar satisfeitos com o trabalho.

- Os servidores relatam alto comprometimento organizacional, baixa intenção de rotatividade (apenas 10% indicaram querer deixar o setor público) e se sentem engajados e motivados.

- 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.

- Os servidores possuem uma percepção positiva sobre cumprimento de prazos e alcance de metas, assim como sobre questões relacionadas à liderança.

- Os resultados sobre segurança psicológica mostram um ambiente ambíguo: apesar de haver respeito interpessoal, o ambiente pode não ser suficientemente acolhedor para promover a confiança plena no trabalho em equipe e a inovação.

- Apenas 24% concordam que recebem uma remuneração justa, quando comparam-se aos demais servidores públicos efetivos, cujo cargo exige a mesma formação acadêmica e possui atribuições semelhantes às suas.

- Os resultados mostram que a percepção de justiça remuneratória é uma das maiores críticas dos servidores públicos federais, indicando insatisfação com a equidade e a justiça nos critérios de pagamento.

Resultados - indicadores

- As capacidades pessoais (experiência profissional, desempenho profissional e formação educacional) são vistas como fatores mais importantes para se alcançar uma melhor posição no trabalho, em relação a fatores de relações interpessoais (conexões políticas).

- Aspectos relacionados ao desempenho coletivo e ao compromisso institucional são melhores avaliados do que questões estruturais e de justiça interna.

- Os servidores são, em geral, pouco propensos à rotatividade no serviço público,

sendo o escore médio para deixar o serviço público o menor (1,7), frente à deixar a equipe (2,1) e deixar a organização na qual trabalha para outra organização no serviço público (2.6).

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 GSPS (*Global Survey of Public Servants*).

- Foram comparadas 8 questões, presentes em até 28 países cada questão.

- Os servidores brasileiros demonstram maior alinhamento com o comprometimento organizacional e liderança, em comparação aos outros países.

- Os servidores brasileiros se sentem menos reconhecidos e valorizados em termos de incentivos concretos (salários) e recompensas simbólicas (reconhecimento no trabalho) nessa comparação internacional.

- A concordância do servidor público federal brasileiro com a satisfação com o trabalho (69%) está entre as mais baixas entre os países pesquisados.

- Resultados indicam fragilidades nos sistemas brasileiros de reconhecimento e recompensa, o que pode comprometer a motivação de longo prazo, a retenção de talentos e a sensação de justiça organizacional — quando comparado internacionalmente.

Questões Metodológicas

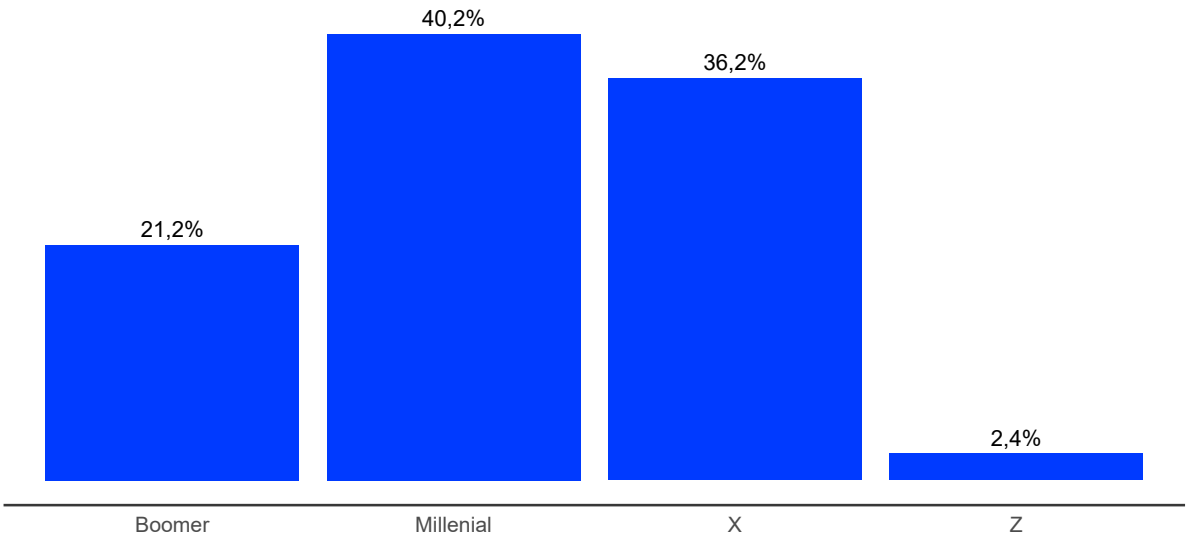
Características da população pesquisada

Neste estudo foram considerados como população de pesquisa todos os servidores públicos federais, incluindo temporários, comissionados e sem vínculo, que estavam em atividade no poder Executivo Federal, resultando em cerca de 537 mil pessoas elegíveis para responderem o formulário.

Por meio da listagem constante no SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos) foram levantadas as pessoas elegíveis incluindo servidores temporários, comissionados e sem vínculo que estavam em atividade no poder Executivo Federal no mês de referência de outubro de 2024. Servidores aposentados, pensionistas, empregados públicos, servidores do Banco Central, e servidores do Ministério das Relações Exteriores em exercício fora do país, não foram considerados para esta pesquisa.

A Figura 1 a seguir mostra a distribuição percentual dos servidores segundo recorte geracional. Observa-se que a maior parcela dos servidores é de nascidos entre 1981 e 1996 (Millennial), correspondendo a 40,2% da população de pesquisa. Já a segunda maior parcela é de pessoas entre 45 e 60 anos (geração X).

Figura 1 - Distribuição percentual de servidores públicos federais por geração - período de referência: outubro de 2024



Fonte: Elaboração própria (SIAPE, Outubro de 2024).

A Tabela 1 apresenta a distribuição de servidores por sexo e mostra que a maioria dos servidores é do sexo masculino (54%) . Além disso, a distribuição por sexo segundo o recorte geracional mostra que mulheres da geração Z, nascidas entre 1997 e 2010, são as que mais se aproximam da metade da quantidade de pessoas entre as faixas, equivalente a 48,3% do total, mostrando uma progressiva equalização entre os sexos ao longo dos anos.

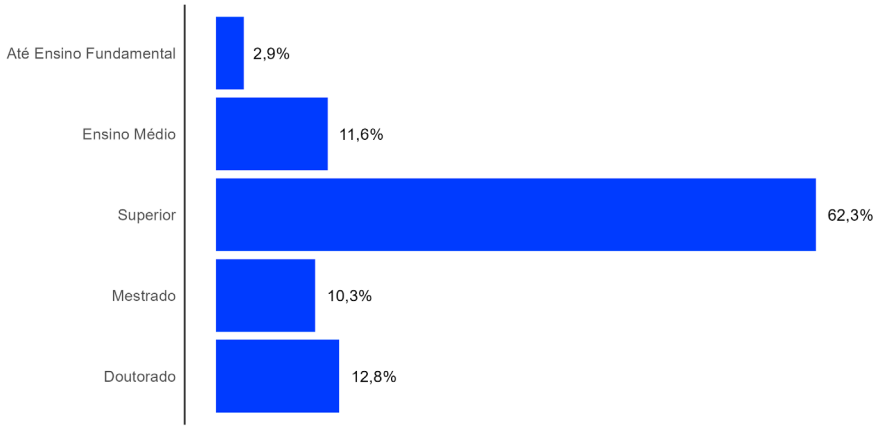
Tabela 1 - Distribuição de servidores públicos federais por sexo e geração - período de referência: outubro de 2024

Sexo	Z		*Millenial*		X		*Boomer*		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Feminino	6.315	48.3	103.648	47.9	89.739	46.2	47.639	41.8	247.341	46.0
Masculino	6.753	51.7	112.618	52.1	104.628	53.8	66.215	58.2	290.214	54.0
Total Geral	13.068	100	216.266	100	194.367	100	113.854	100	537.555	100

Fonte: Elaboração própria (SIAPE, Outubro de 2024).

Ao observar a distribuição dos servidores por escolaridade (Figura 2), verifica-se que 85,4% possuem algum grau educacional do Ensino Superior, sendo 62,3% destes com o nível superior completo. Servidores com até o nível de Ensino Médio completo correspondem a menos de 15% do total.

Figura 2 - Distribuição percentual de servidores públicos federais por escolaridade



Fonte: Elaboração própria (SIAPE, Outubro de 2024).

Método de coleta

Na escolha do método de pesquisa, a Diretoria de Altos Estudos da ENAP e a Diretoria de Governança e Inteligência de Dados da SGP/MGI, optaram pelo modelo tipo-censitário. Isso é, todos os servidores que constam no SIAPE receberam a pesquisa para responder em seu aplicativo SOU.GOV e tiveram possibilidade de respondê-la.

Tal escolha se deu por duas razões: i) trata-se de prática adotada internacionalmente por pesquisas com mesmo escopo, a exemplo das experiências como o *Federal Employee Viewpoint Survey* (FEVS), nos Estados Unidos, o *Public Service Employee Survey*, no Canadá, o *Civil Service People Survey*, no Reino Unido, e a *Australian Public Service Employee Census*, da Austrália; e ii) considerando uma visão estratégica de médio e longo prazo, visando fortalecer a pesquisa Vozes como um canal de comunicação direta dos servidores públicos com o órgão Central de Gestão de Pessoas. Além de gerar estatísticas confiáveis sobre a opinião dos servidores em diversos assuntos, a Pesquisa Vozes busca instituir uma cultura de escuta do corpo laboral para a tomada de decisão sobre Gestão de Pessoas no Governo Federal. Dessa forma, o método censitário deu a mesma oportunidade para todos os servidores opinarem e fazerem suas percepções coletadas.

O método de coleta utilizado foi o CAWSI, ou, *Computer-Assisted Web Self-Interviewing* (Senac, 2022), no qual a entrevista foi respondida pela própria pessoa em formulário *online* disponibilizado via internet, por meio da plataforma Sou.Gov, a qual todos os elementos da população de interesse possuem acesso. As comunicações para divulgação e incentivo ao preenchimento foram feitas pelo e-mail de contato indicado pelo próprio servidor no portal Sou.Gov.

Tal método de coleta, assim como o conjunto de procedimentos metodológicos adotados para permitir que as informações coletadas pudessem ser expandidas para a população de pesquisa, são amplamente utilizados por instituições no Brasil e no exterior. Pesquisas como a "OPM FEVS (*U.S. Office of Personnel Management Federal Employee Viewpoint Survey*)", do Governo dos Estados Unidos, a "PNAES (Pesquisa Nacional de Avaliação dos Egressos)", do Senac, e, a pesquisa "Ética e Corrupção no Serviço Público Federal: a perspectiva dos servidores", realizada pelo Banco Mundial, são exemplos de levantamentos que utilizam esse procedimento de coleta, com resultados validados e reconhecidos pela comunidade especializada.

A OPM FEVS é uma pesquisa anual de clima organizacional que coleta opiniões dos funcionários públicos sobre políticas, práticas e procedimentos em seus respectivos

órgãos de lotação (OPM, 2022). O questionário *online* é enviado por *e-mail* a todos os funcionários elegíveis e, para a expansão dos resultados para a população, é utilizada uma técnica de pesos amostrais simulados. Os resultados ajudam a identificar áreas fortes e oportunidades de melhoria dentro dos órgãos federais, fornecendo insights valiosos para iniciativas de mudança organizacional e desenvolvimento.

Já a PNAES (Senac, 2022) é uma pesquisa realizada anualmente pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), cujo objetivo é avaliar a situação ocupacional de todos alunos que concluíram cursos da instituição. Para isso, é enviado um *e-mail* e/ou SMS no celular, conforme tipo de contato no registro do egresso, com instruções para a pesquisa a ser realizada via *web*. Para a expansão dos resultados para a população, o método utilizado é a do cálculo de pesos amostrais, simulados por modelos de propensão de resposta, para a determinação dos fatores de ajuste iniciais para expansão dos resultados, e, por fim, a técnica conhecida como *raking* para a calibração desses fatores de ajuste.

Na pesquisa realizada intitulada "Ética e Corrupção no Serviço Público Federal: a perspectiva dos servidores" (Banco Mundial, 2021) o método de coleta das informações foi censitário, a partir do envio de questionário online para todos os servidores públicos do Governo Federal brasileiro. Para a expansão dos resultados para a população foi utilizado o método de estimação de pesos estratificados, uma das práticas utilizadas pelo *US. Census Bureau*.

Para a Pesquisa Vozes, as respostas foram coletadas em aplicação própria desenvolvida pelo SERPRO, que foi disponibilizada na área restrita do Sou.Gov de cada elemento da população de pesquisa. Finalizado o período para responder ao questionário, as informações foram compiladas em formato anonimizado de base de dados e disponibilizadas para a Coordenação-Geral de Ciência de Dados da DAE/Enap pela Diretoria de Governança e Inteligência de Dados da SGP/MGI.

Instrumento de coleta

A construção do questionário para a pesquisa Vozes foi realizada em três macroetapas. Na primeira etapa foram selecionados itens constantes no *Global Survey of Public Servants* (GSPS), uma plataforma que oferece módulos de pesquisa de referência e evidências sobre as melhores práticas na realização de pesquisas com servidores públicos. Os itens foram selecionados a partir da GSPS uma vez que esse instrumento é adotado por outros países que buscam compreender como políticas e práticas de gestão de pessoas são percebidos por servidores públicos. Nesse sentido, a replicação parcial contribuiria para a comparabilidade dos resultados identificados no Brasil.

Na segunda etapa foram inseridos itens de escalas psicométricas com evidências de validade no Brasil de modo a capturar, adequadamente, conceitos que estavam sub-representados no *GSPS*, como engajamento no trabalho. Além disso, foram inseridas variáveis que permitiriam a realização de diagnósticos de interesse, como carga de trabalho, desempenho da equipe e justiça organizacional (distributiva).

Na terceira e última etapa foram adotados cuidados metodológicos voltados à adaptação da versão final do instrumento para o contexto no qual a pesquisa seria aplicada. Apesar da disponibilização de versão do *GSPS* traduzida para a língua portuguesa, foram realizadas etapas preliminares de validação semântica com servidores e dirigentes do MGI. Em seguida, foi realizado evento de validação semântica com representantes do público-alvo vinculados à Enap e que apresentavam maior variabilidade de níveis de escolaridade e de faixas etárias. Tais iniciativas permitiram identificar quais itens careciam de ajustes em razão das pontuações obtidas nos quesitos clareza e compreensão, assim como das respectivas alternativas de respostas.

Método de expansão dos resultados

A pesquisa Vozes foi realizada no período compreendido entre 4 de novembro de 2024 e 3 de janeiro de 2025. Trata-se de uma pesquisa censitária cujo método de coleta foi uma pesquisa enviada via web para resposta autoadministrada, ou seja, cada um dos respondentes elegíveis recebeu o questionário online que foi disponibilizado em seu respectivo espaço virtual através de um *link* no sistema de gestão de pessoas do Governo Federal, o SouGov. A opção por este formato deu-se para que todos os servidores elegíveis tivessem a possibilidade de responder ao questionário, ou seja, ter sua voz ouvida.

A partir da listagem constante no SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos) foram levantadas as pessoas elegíveis incluindo servidores temporários, comissionados e sem vínculo que estavam em atividade no poder Executivo Federal no mês de referência de outubro de 2024. Ao todo, 537.555 pessoas foram consideradas elegíveis para participar da pesquisa.

Ao final a pesquisa, mais de 55.029 formulários foram preenchidos, mas cabe ressaltar que, neste total, encontram-se aqueles que marcaram que se negaram a responder o questionário. Nesta análise, no entanto, os cálculos consideraram apenas os formulários respondidos em sua totalidade, num total de 49.774 respostas.

Por não ter havido uma seleção amostral, torna-se necessário aplicar um conjunto de técnicas estatísticas para o tratamento de não-resposta e expansão dos resultados para a população de pesquisa. A natureza voluntária da participação e a variação nas taxas de resposta entre órgãos e subgrupos demográficos torna a aplicação de pseudopesos amostrais essencial para corrigir distorções e proporcionar estimativas mais precisas sobre a população a partir da informação dos respondentes.

Assim, optou-se pela aplicação de dois métodos utilizados em pesquisas de grande relevância: o de pesos ajustados para não-resposta (utilizada pela OPM FEVS dos Estados Unidos (OPM, 2022)) e o de pesos simulados via modelos de *propensity score matching*, ou modelo de propensão de resposta (utilizada pelo Senac (Senac, 2022)). Após a obtenção dos pseudopesos pelos dois métodos, realizou-se a escolha da técnica que obteve melhor adequabilidade em termos de redução de viés, que foi o modelo de propensão de resposta.

A modelagem de propensão de resposta é uma abordagem consolidada para mitigar o efeito de estimativas enviesadas em pesquisas tipo-censitárias que enfrentam o problema da não-resposta. É um método inspirado em estudos de inferência causal em estudos observacionais (Rosenbaum & Rubin, 1983) e tem sido utilizado pela equipe técnica do Senac para a expansão de resultados da pesquisa PNAES para a população de egressos em análise.

Após a estimação dos pesos pelo modelo de propensão de score, é aplicada, também neste caso, a técnica de *raking*, na qual os pesos dos respondentes são calibrados para que a soma ponderada das variáveis de controle coincida com os totais populacionais, obtendo-se assim os pesos finais para a expansão dos resultados para a população.

Aplicação do escore de propensão na pesquisa Vozes

O procedimento pode ser resumido aos seguintes passos:

1. Para cada órgão, ajustar um modelo logístico considerando como variáveis explicativas sexo, raça/cor, geração, faixa salarial. O inverso das respostas estimadas pelo modelo compõe o peso amostral base;

2. Um desenho amostral é construído utilizando órgão como estrato;

3. Aplica-se *raking* para a distribuição final dos pesos amostrais.

Além possibilitar que todos os órgãos que tiveram respondentes tenham seus resultados expandidos para a totalidade dos servidores ativos no período, a metodologia permite também uma maior liberdade de análise e melhor avaliação da qualidade dos resultados obtidos. Enfim, com a amostra expandida utilizando pseudopesos, é possível fazer-se a análise dos resultados obtidos.

Resultados - Itens *Likert*

Taxa de resposta

Conforme anteriormente mencionado, a pesquisa Vozes do Serviço Público teve como público-alvo todos os servidores públicos federais em atividade no Poder Executivo Federal no período de referência de outubro de 2024. Isso incluiu servidores efetivos, temporários, comissionados e também aqueles sem vínculo permanente.

Ao todo, 537.555 pessoas foram consideradas elegíveis para participar da pesquisa. Dentre essas, 55.029 formulários foram preenchidos e enviados. Dos formulários recebidos, 49.774 estavam completamente preenchidos e foram utilizados na análise dos resultados. Assim, com base nesses números, a pesquisa obteve uma taxa de resposta efetiva[2] de 9,2%.

Conforme discutido anteriormente, foi aplicada à amostra obtida metodologia de expansão dos resultados, para que reflitam a população alvo. Serão, então, apresentados a seguir os resultados considerando a expansão da amostra.

Resultados dos itens *likert*

Serão apresentados aqui apenas os resultados dos itens com escala de resposta *likert* do questionário, ou seja, as questões que possuíam como possibilidade de resposta gradações do tipo "Discordo totalmente", "Discordo", "Não concordo nem discordo", "Concordo" e "Concordo totalmente", codificadas em uma escala de 1 a 5 (as demais questões serão analisadas em outros relatos).

As questões são categorizadas em 12 dimensões ou temas: critérios de promoção, desempenho pessoal, clareza de objetivos, autonomia, compromisso organizacional, intenção de rotatividade, engajamento no trabalho, desempenho organizacional e de equipes, liderança, segurança psicológica, carga de trabalho e justiça organizacional. A seguir são apresentados os resultados gerais da pesquisa.

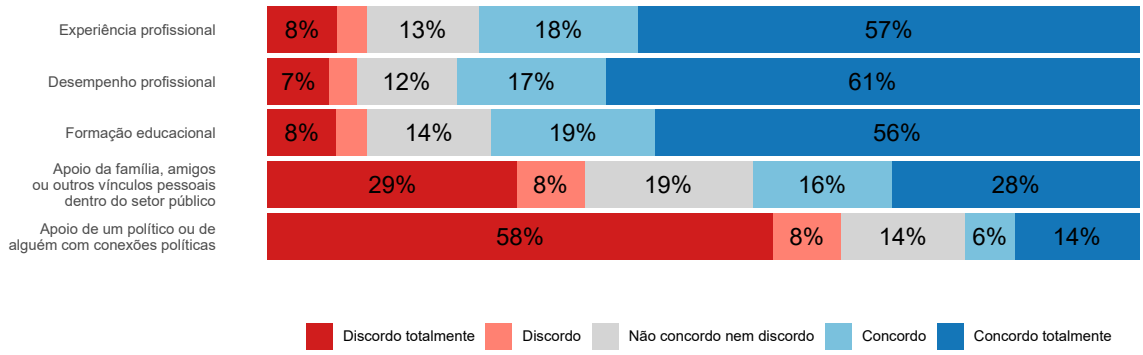
2 Taxa de resposta se refere ao número de respondentes de uma pesquisa dividido pelo público alvo da pesquisa, e dá um indicativo sobre o alcance e engajamento do público alvo na pesquisa em questão. Considera-se como respostas efetivas aquelas com preenchimento completo do questionário.

Critérios de promoção: competências pesa mais que conexões interpessoais e políticas

O bloco inicial do questionário avalia a opinião dos servidores sobre os fatores que julgam mais importantes para alcançar melhores posições na carreira no governo federal, como desempenho profissional, experiência, formação, apoio de familiares e amigos e conexões políticas. Essa dimensão é fundamental para entender como os servidores percebem as oportunidades de crescimento, oferecendo subsídios para a formulação de políticas de desenvolvimento de carreira mais transparentes e alinhadas com a valorização individual.

O bloco surge da aplicação da seguinte pergunta aos entrevistados: "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?". Observa-se que os itens com maior importância (Figura 3) foram desempenho profissional (78% de concordância), experiência profissional (75% concordância) e formação educacional (75% concordância). Os tópicos avaliados que menos impactam no alcance de uma melhor posição de trabalho são o apoio da família, amigos ou outros vínculos pessoais dentro do setor público e o apoio de um político ou de alguém com conexões políticas (44% e 20% de concordância respectivamente).

Figura 3 - Critérios de promoção

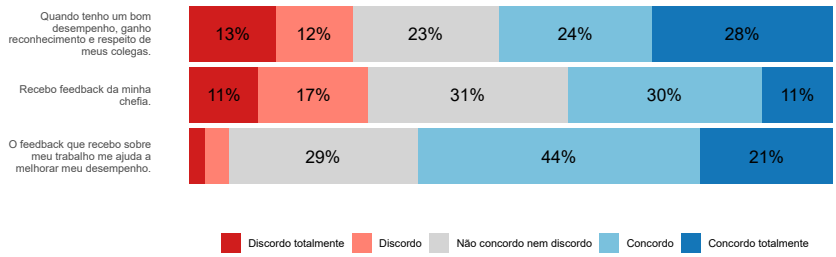


Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Desempenho pessoal: servidores valorizam feedback, mas poucos o recebem

Sobre os critérios de desempenho pessoal (Figura 4), observa-se que feedback sobre o trabalho realizado é um importante fator de melhora de desempenho para 65% dos servidores, apesar de apenas 41% deles concordarem que recebem feedback da chefia. Ainda, um bom desempenho gera reconhecimento e respeito de colegas para 52% dos servidores.

Figura 4 - Desempenho pessoal

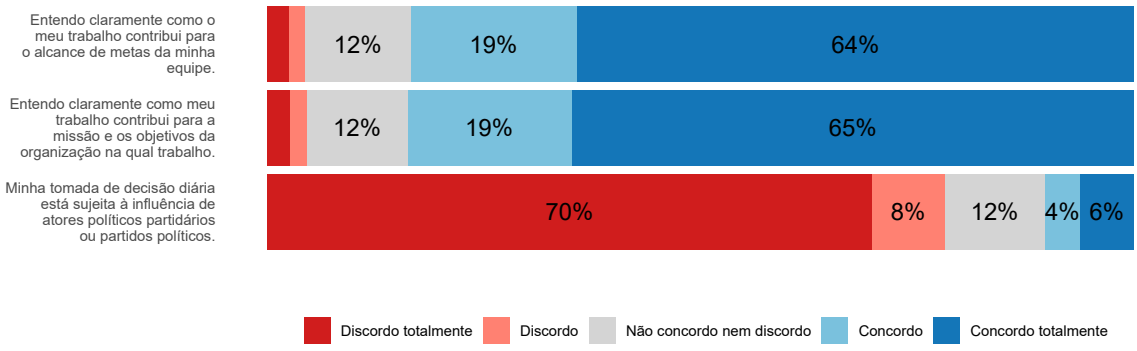


Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Clareza de objetivos: servidores entendem metas e rejeitam influência política

A concordância com o alinhamento aos objetivos da equipe e da organização é alta (Figura 5), sendo 83% e 84%, respectivamente, mostrando que os servidores compreendem o que se espera de suas entregas. Esse alinhamento é um indicativo positivo de clareza estratégica e integração entre os níveis organizacionais, o que tende a favorecer o engajamento e a colaboração na execução das atividades. Ainda, 78% discordam que a sua tomada de decisão diária está sujeita à influência de atores políticos partidários ou de partidos políticos.

Figura 5 - Clareza de objetivos



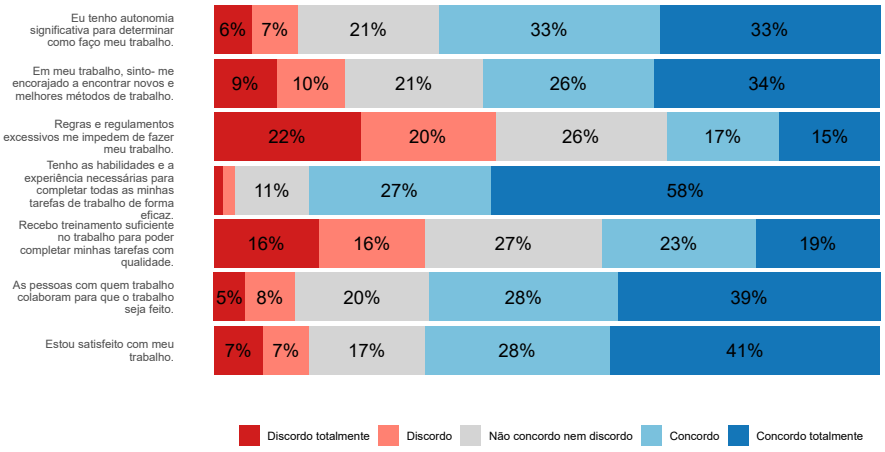
Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Autonomia: servidores confiam em suas habilidades, mas carecem de treinamento

Com relação à autonomia no trabalho (Figura 6), 66% dos servidores dizem ter autonomia para realizar o trabalho, 60% sentem-se encorajados a encontrar melhores métodos de trabalho e apenas 32% concordam que regras e regulamentos excessivos impedem de realizar o trabalho. Cerca de 85% dizem ter as habilidades e a experiência necessárias para completar todas as tarefas de trabalho de forma eficaz, por outro lado, menos da metade (42%) diz receber treinamento suficiente para realizar o trabalho com qualidade.

Cerca de 69% dizem que os colegas colaboram para que o trabalho seja feito. Por fim, 74% concordam em estar satisfeitos com o trabalho..

Figura 6 - Autonomia

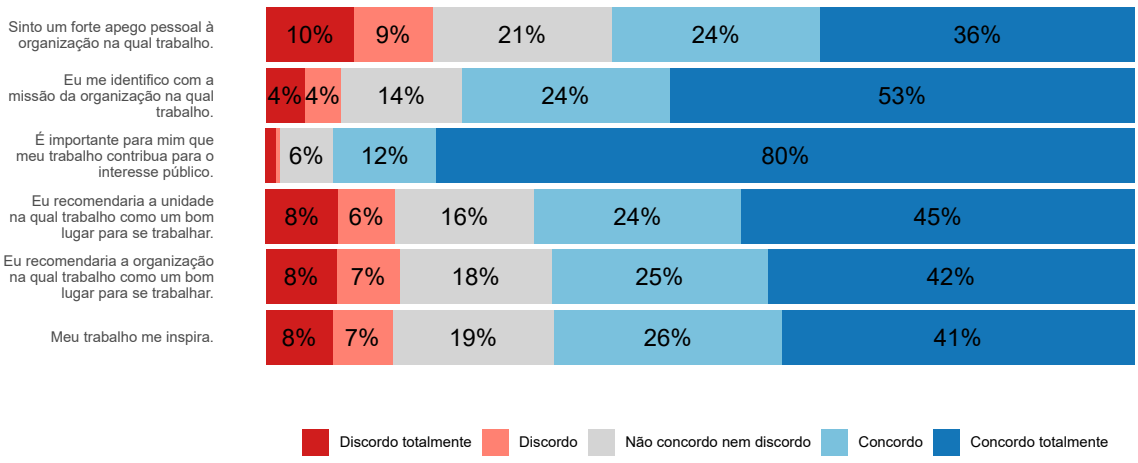


Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Compromisso organizacional: servidores valorizam o interesse público e a missão institucional

Com relação ao compromisso organizacional (Figura 7), as opiniões sobre a unidade e organizações de lotações foram amplamente positivas, com os servidores se identificando e recomendando os locais de trabalho. As opiniões sobre o trabalho são bastante positivas, com cerca de 92% dos servidores afirmando quão importante é para eles que o trabalho contribua para o interesse público e 77% afirmando que se identificam com a missão da organização na qual trabalham.

Figura 7 - Compromisso organizacional (OCDE)



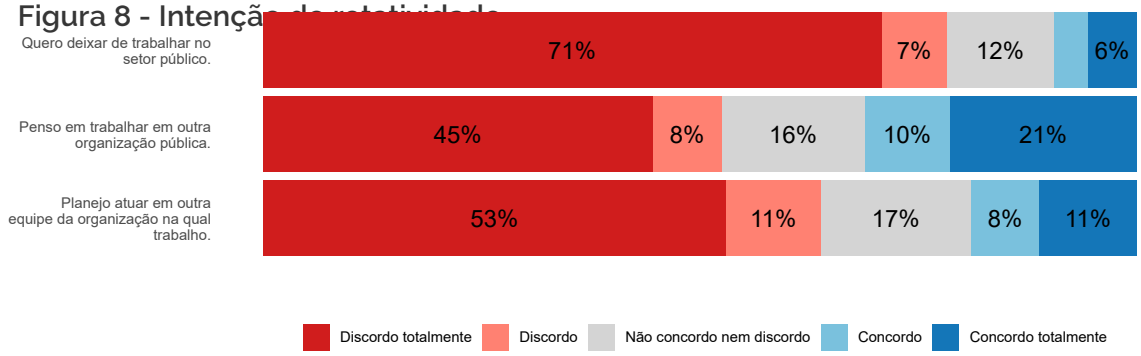
Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Intenção de rotatividade: baixa disposição para deixar o setor público

O indicador de intenção de rotatividade (Figura 8) indica a o quanto o servidor considera deixar o serviço público e se movimentar para outra organização ou para outra equipe. A concordância com as intenções de mudança são baixas, sendo que 10% concordam com o desejo de deixar de trabalhar no setor público, 31% concordam com o desejo de atuar em outra organização pública e apenas 19% concordam com a ideia de trabalhar em outra equipe da organização na qual atuam.

Observa-se, nos resultados, uma alta concordancia com ser servidor publico, ou seja, com a ideia de servir ao Estado e à sociedade de forma ampla. Essa vinculação simbólica revela um compromisso com o interesse público. No entanto, quando o foco recai sobre a experiência no órgão de lotação, a satisfação se mostra menor. A análise desse contraste é fundamental para compreender como o engajamento pode ser fortalecido não apenas pelo ideal do serviço público, mas também pela melhoria das práticas e condições específicas de cada órgão.

Figura 8 - Intenção de rotatividade

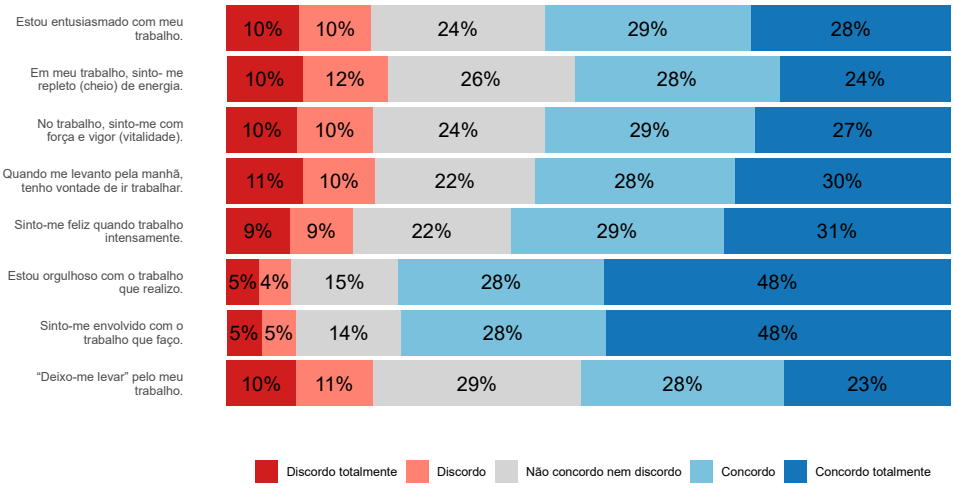


Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Engajamento com o trabalho: servidores demonstram orgulho e envolvimento no trabalho

Já em relação ao engajamento no trabalho (Figura 9), os servidores se mostraram majoritariamente positivos, havendo um grande percentual de concordância com haver sentimentos de orgulho (76%), envolvimento (76%), felicidade (60%), entusiasmo (57%), força e vitalidade (56%) e energia (52%) com o trabalho, assim como vontade para a sua realização (58%). Por fim, ainda assim, 51% dizem se "deixar levar" pelo trabalho.

Figura 9 - Engajamento no trabalho

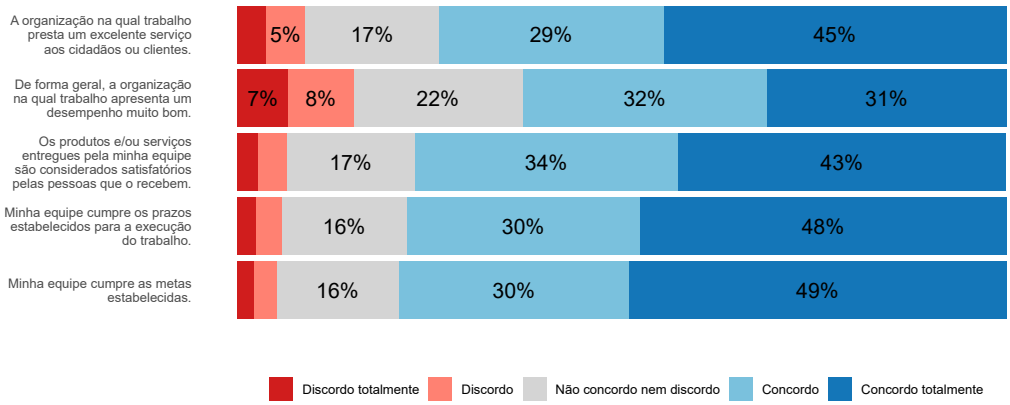


Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Desempenho organizacional: servidores percebem equipes eficazes e serviços de qualidade

Foram exploradas questões relativas ao desempenho organizacional, que mostram como é percebido as entregas realizadas pelas equipes e organizações. Os resultados (Figura 10) indicam uma percepção positiva sobre o desempenho das equipes e das organizações. A maioria dos servidores avalia que suas equipes entregam resultados de qualidade e cumprem metas e prazos, o que aponta para um funcionamento eficiente do trabalho em grupo. Dos servidores federais, 74% consideram que a organização presta um excelente serviço aos cidadãos ou clientes, 63% consideram que a organização apresenta um bom desempenho, 77% consideram que os produtos entregues são satisfatórios para quem recebe, e 78% e 79%, respectivamente, consideram que a organização cumpre prazos e metas.

Figura 10 - Desempenho organizacional e de equipes

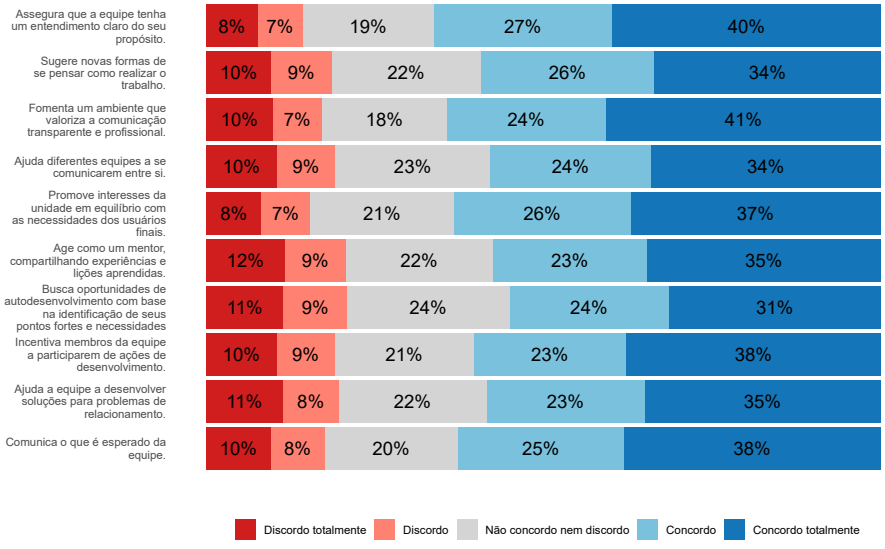


Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Liderança: chefias são vistas como promotoras de comunicação e desenvolvimento

São também exploradas percepções sobre o papel da liderança na promoção de um ambiente de aprendizado, desenvolvimento contínuo e compartilhamento de experiências. Esses dados são fundamentais para diagnosticar o estilo de gestão praticado e embasar estratégias de capacitação. Observa-se ampla concordância dos servidores com comportamentos positivos de suas chefias. Por exemplo, 65% afirmam que suas chefias fomentam um ambiente que valoriza a comunicação transparente e profissional, 61% comunica o que é esperado da equipe e 58% ajudam a equipe a desenvolver soluções para problemas de relacionamento.

Figura 11 - Liderança

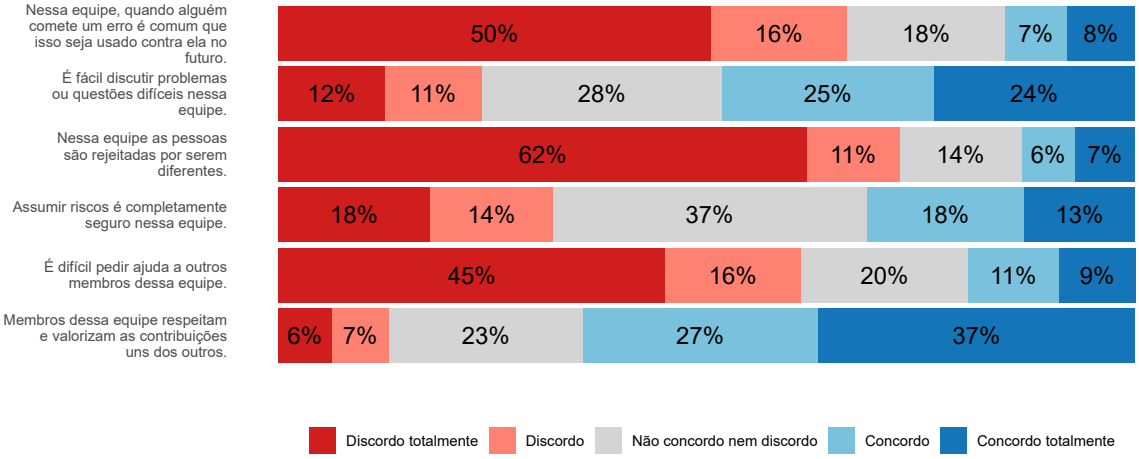


Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Segurança psicológica: respeito interpessoal convive com barreiras à expressão e ao risco

As questões relativas à segurança psicológica influenciam diretamente o desempenho coletivo, a inovação e a satisfação no trabalho, e são centrais para a construção de ambientes inclusivos, colaborativos e orientados a resultados. Os resultados (Figura 12) mostram que os servidores vivenciam um ambiente ambíguo: embora 64% consideram que os membros da equipe respeitam e valorizam as contribuições uns dos outros e a rejeição às pessoas diferentes possui apenas 13% de concordância, ainda há barreiras importantes relacionadas à liberdade para se expressar, assumir riscos e errar. Por exemplo, apenas 31% dizem que assumir riscos é completamente seguro. Esses dados indicam que, apesar de haver respeito interpessoal, o ambiente pode não ser suficientemente acolhedor para promover a confiança plena e a inovação.

Figura 12 - Segurança psicológica

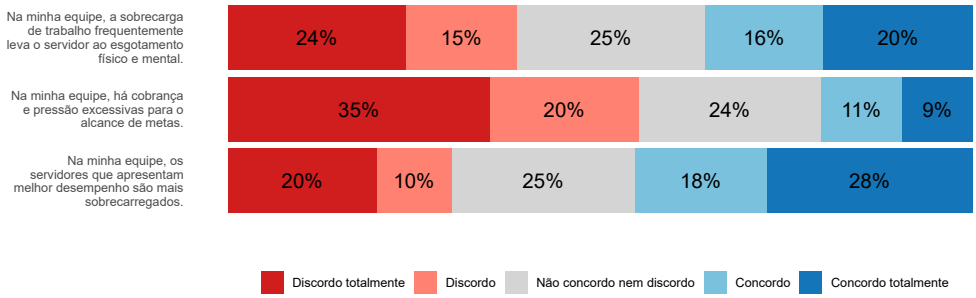


Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Carga de trabalho: sobrecarga atinge parte dos servidores, mas pressão excessiva é minoritária

As questões sobre carga de trabalho estão associadas ao risco de burnout, à motivação e à percepção de equidade, sendo indicadores importantes para ações de valorização e retenção dos servidores. Cerca de 36% dos servidores (Figura 13) dizem que, em suas equipes, a sobrecarga de trabalho leva o servidor ao esgotamento físico e mental. Ainda, 46% afirmam que, na sua equipe, os servidores que apresentam melhor desempenho são mais sobrecarregados. No entanto, apenas 20% concordam com o fato de que há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas. Esses resultados podem indicar que o funcionamento eficiente das equipes pode estar sendo sustentado por práticas extenuantes e concentradas em poucos indivíduos.

Figura 13 - Carga de trabalho



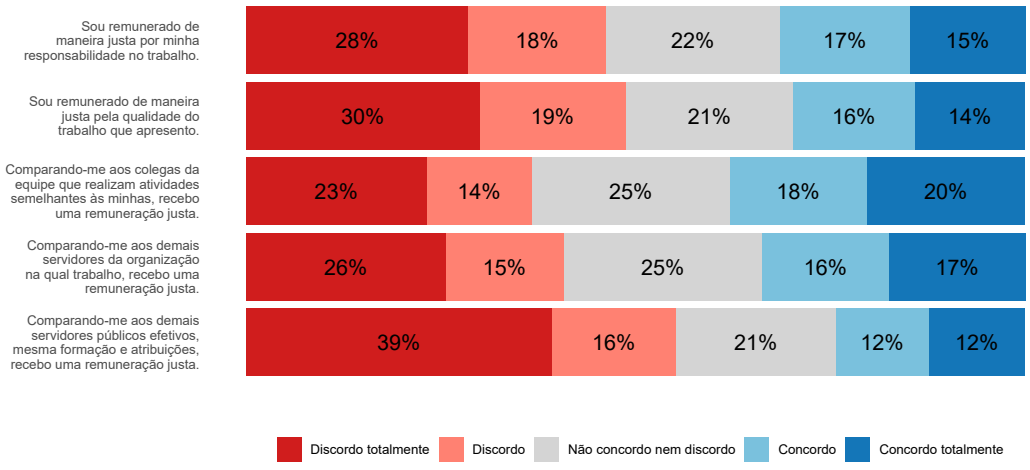
Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Justiça organizacional: servidores descontentes com a justiça remuneratória

Por fim, a percepção de justiça organizacional (Figura 14) mostra os servidores mais descontentes com a justiça remuneratória, apenas 32% concordam que são remunerados de maneira justa por suas responsabilidades no trabalho e 30% consideram que são remunerados de maneira justa pela qualidade do trabalho apresentado. Ainda, apenas 38% e 33% concordam que, respectivamente na equipe e na organização, recebem uma remuneração justa. Por fim, apenas 24% concordam que, comparando-se aos demais servidores públicos efetivos, cujo cargo exige a mesma formação acadêmica e possui atribuições semelhantes às minhas, recebe uma remuneração justa.

Esses dados mostram que a percepção de justiça remuneratória é uma das mais críticas entre os servidores públicos federais, indicando insatisfação com a equidade e justiça nos critérios de pagamento. A baixa concordância nos diferentes aspectos avaliados — tanto em comparação com colegas da equipe quanto com servidores da organização e do setor público em geral — revela uma sensação difusa de desigualdade e desvalorização.

Figura 14 - Justiça organizacional



Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Resultados - Indicadores

Esta etapa tem como objetivo agregar os itens pesquisados em indicadores com o objetivo de oferecer uma análise mais sintética, organizada a partir das dimensões pesquisadas. A proposta é ir além da observação isolada de cada item, buscando identificar padrões e tendências gerais que emergem quando se consideram os itens em conjunto. Essa abordagem permite compreender de maneira mais ampla como os servidores percebem fatores centrais para sua experiência de trabalho, tais como engajamento, liderança e justiça organizacional.

A agregação de itens em indicadores ocorre a partir do agrupamento de item em dimensões e, em seguida, da elaboração de escore médios ponderados, conforme descritos a seguir.

Agrupamento de dimensões ou temas

As questões em escala *likert* do questionário aplicado foram divididas em 12 dimensões ou temas, abaixo listadas:

- Critérios de promoção
- Desempenho pessoal
- Clareza de objetivos
- Autonomia
- Compromisso organizacional (OCDE)
- Intenção de rotatividade
- Engajamento no trabalho
- Desempenho organizacional e de equipes
- Liderança
- Segurança psicológica
- Carga de Trabalho
- Justiça organizacional e distributiva

Cada item que compõem as dimensões foi assim definido com base em instrumentos nacionais e internacionais validados, que possuem o mesmo escopo da Pesquisa Vozes. De tal forma que a redução de suas dimensionalidades faria sentido para análises agregadas. Duas foram as exceções: critérios de promoção (que possui 5 itens) e intenção de rotatividade (que possui 3 itens), que tiveram seus itens avaliados de forma separada. De tal forma que, no total, são apresentados 18 indicadores. O Anexo 1 apresenta os itens que compõem cada dimensão pesquisada.

Escore médio

A metodologia de cálculo dos escores de propensão adotada neste relatório partiu da construção de médias individuais por dimensão pesquisada. Para cada respondente, os itens pertencentes a uma mesma dimensão foram agregados por meio da média simples, de forma a sintetizar em um único valor a percepção daquele indivíduo em relação a cada dimensão de interesse. Esse procedimento permitiu reduzir a variabilidade dos itens isolados e gerar indicadores mais robustos de avaliação, comparáveis entre si.

Em seguida, os valores individuais foram consolidados por meio de médias ponderadas, considerando o peso amostral de cada respondente. Esse cálculo foi realizado tanto para o conjunto total da população analisada quanto para recortes específicos segundo variáveis sociodemográficas, como sexo, geração, faixa salarial e cor/origem étnica. Dessa forma, garantiu-se que os resultados refletiram não apenas a média geral, mas também as diferenças relevantes entre os diferentes grupos sociais, possibilitando uma análise mais detalhada e representativa da diversidade presente no serviço público.

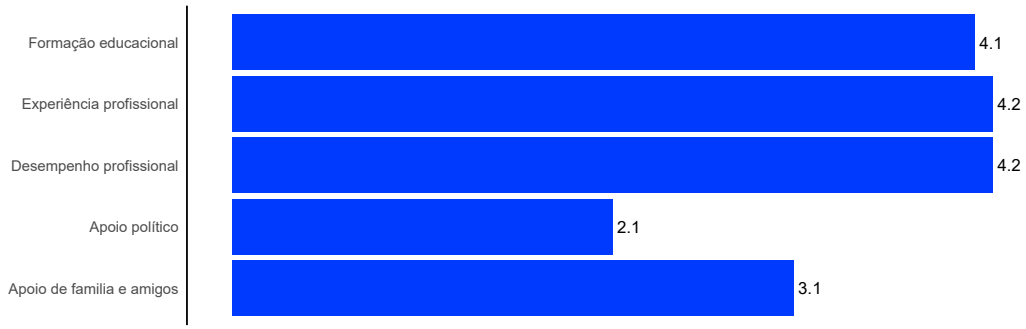
Optou-se por atribuir o valor 3, correspondente à categoria “não concordo nem discordo”, às respostas assinaladas como 99 (“não sei” ou “prefiro não responder”). Essa decisão metodológica teve como objetivo evitar a exclusão de respondentes e reduzir o impacto de respostas ausentes na análise, garantindo maior robustez estatística. Ao tratar essas respostas de forma neutra, preserva-se a comparabilidade entre dimensões e itens, sem inflar artificialmente concordâncias ou discordâncias, permitindo que os escores de propensão reflitam de maneira mais equilibrada a percepção geral da população pesquisada.

Resultados

Conforme explicitado na sessão anterior, os itens pesquisados são apresentados em 18 indicadores - sendo 10 deles agrupamentos de itens de cada dimensão pesquisada, e 8 indicadores derivados de itens individuais (divididos em critérios de promoção e intenção de rotatividade).

O primeiro grupo de indicadores aqui apresentado (Figura 15) é derivado da questão sobre os critérios de promoção no serviço público, bloco inicial do questionário que avalia a opinião dos servidores sobre os fatores que julgam mais importantes para alcançar melhores posições na carreira no governo federal. As capacidades pessoais (experiência profissional, desempenho profissional e formação educacional) são vistas como fatores mais importantes para se alcançar uma melhor posição no trabalho. Em seguida, vêm os fatores de relações interpessoais, sendo que o apoio de um político ou de alguém com conexões políticas possui uma importância menor do que o apoio de familiares e amigos.

Figura 15 - Escore médio[3] da escala *likert* para os critérios de promoção



Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Os resultados para os indicadores derivados da agregação das dimensões pesquisadas (Figura 16) mostram que, em geral, os servidores avaliam mais positivamente dimensões relacionadas ao desempenho organizacional e de equipes (escore médio de 4,1) e ao compromisso organizacional (escore médio de 4,0), indicando que há percepção de eficiência e dedicação no contexto do serviço público.

Dimensões ligadas à liderança, engajamento no trabalho, segurança psicológica e autonomia apresentam médias intermediárias (escore médio de cerca de 3,7), sugerindo avaliações moderadas nessas áreas, que ainda podem ser fortalecidas. Ainda, clareza de

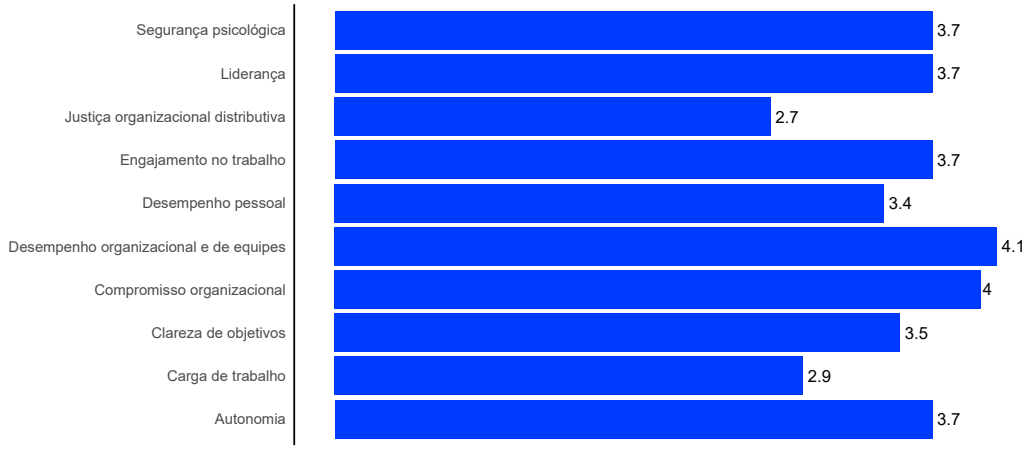
3 Os erros-padrão das estimativas apresentadas constam no Anexo 2.

objetivos (escore médio de 3,5) e desempenho pessoal (escore médio de 3,4) aparecem com médias ligeiramente inferiores.

Por outro lado, carga de trabalho (escore médio de 2,9) e justiça organizacional e distributiva (escore médio de 2,7) registram as menores médias, indicando que essas dimensões são percebidas de forma mais crítica pelos servidores.

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

Figura 16 - Escore médio da escala *likert* para as dimensões pesquisadas



Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Por fim, com relação à intenção de rotatividade (Figura 17), grupo de indicadores derivados de itens individuais, mostram que os servidores são, em geral, pouco propensos à rotatividade no serviço público, sendo o escore médio para deixar o serviço público o menor (1,6), frente à deixar a equipe (2,1) e deixar a organização na qual trabalha para outra organização no serviço público (2,6).

Figura 17 - Escore médio da escala *likert* para intenção de rotatividade



Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

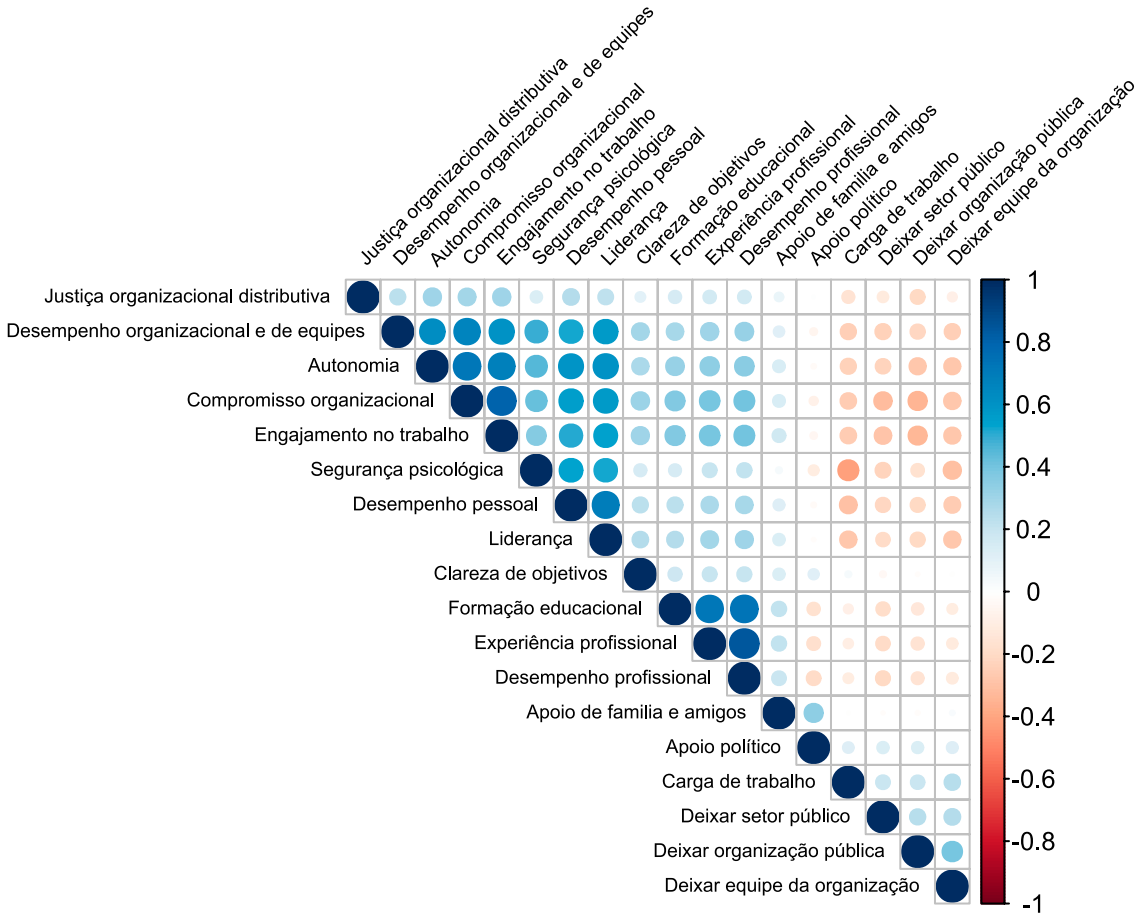
Correlograma

Em um exercício final de análise preliminar dos resultados da pesquisa Vozes, objetivou-se estudar a associação linear entre os indicadores, busca-se explorar a relação que obedece a uma regra no sentido "quanto mais um, mais o outro", quando a correlação é positiva, ou "quanto mais um, menos o outro", quando a correlação é negativa. O número associado a essa associação varia de 1 a -1, que correspondem aos extremos de ocorrência, isto é, a relação sempre vale. Em casos intermediários, o que se encontra é uma tendência.

O correlograma na Figura 19 exibe esse tipo de relação. Ele deve ser interpretado da seguinte forma: as bolinhas azuis significam correlações positivas, e as bolinhas vermelhas as correlações negativas. Ainda, quanto maior e mais forte a cor das bolinhas, maior é a correlação observada. Assim, é possível identificar três grandes blocos de tendência. O primeiro bloco corresponde a correlações positivas, em torno de 0,5, entre todos os pares entre "Desempenho organizacional e de equipes" a "Desempenho pessoal". Isto aponta para a possibilidade de que pessoas que experimentam positivamente algum desses aspectos também experimentam positivamente os demais — ou experimentam ambos negativamente. Ambientes ou lideranças que promovem essas percepções provavelmente as fazem de forma conjunta.

Um segundo bloco de associações positivas diz respeito aos critérios de promoção. Os critérios "Formação educacional", "Experiência profissional" e "Desempenho profissional" se correlacionam positivamente com grande intensidade, o que indica que pode haver um perfil de pessoas com alto desempenho e maior tempo de estudo, uma autoimagem associada à troca entre esforço e recompensa, entre outros. O critério "Apoio de família e amigos" tem associação quase insignificante com qualquer outro indicador, exceto com "Apoio político", com uma correlação próxima de 0,2. Por outro lado, "Apoio político" também não tem associação significante com outros indicadores exceto, em alguma intensidade, com os demais critérios de promoção. Nesses casos, há uma correlação negativa de baixa intensidade.

Figura 18 - Correlograma de correlação entre os indicadores calculados na Pesquisa Vozes



Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Finalmente, o último bloco diz respeito a indicadores associados a rotatividade e carga de trabalho. Esses têm correlação positiva entre si, indicando que há uma certa coerência em sua ocorrência. No entanto, a correlação desses indicadores com os demais é negativa, ou seja, quanto mais altos os valores nos demais indicadores, menores os valores correspondentes a rotatividade e carga de trabalho.

Cabe notar que o indicador "Clareza de objetivos" tem fraca associação positiva com os demais indicadores cujo valor mais alto é desejável, ou seja, do primeiro bloco. Entretanto, esse indicador não apresenta qualquer associação linear com o terceiro bloco, indicador de rotatividade, sugerindo que a percepção dos servidores quanto à clareza de objetivos organizacionais não interfere na sua intenção de rotatividade.

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 GSPS (*Global Survey of Public Servants*).

O GSPS é uma iniciativa conduzida por uma equipe internacional de pesquisadores vinculados ao *World Bank Bureaucracy Lab*, ao *Stanford University Governance Project* e à *University College London-Nottingham-Roskilde Centre for People Analytics in Government*. A plataforma busca gerar diagnósticos aprimorados e promover uma melhor compreensão sobre o serviço público por meio de dados comparáveis coletados em diferentes países. Além disso, disponibiliza módulos padronizados de questionário e evidências sobre boas práticas na realização de pesquisas com servidores públicos.

O projeto tem uma abrangência global, com uma base de dados de pesquisas realizadas em 28 países entre os anos de 2010 e 2023, o que proporciona uma referência robusta para análises comparativas internacionais sobre o serviço público. As pesquisas incluídas no GSPS têm como alvo servidores públicos em uma ampla gama de instituições do governo central.

No âmbito do projeto, o GSPS selecionou 20 indicadores para a produção de painéis comparativos entre países, elaborados a partir de perguntas semelhantes aplicadas em diferentes contextos nacionais. Com base nesses indicadores, foi aqui realizada uma análise para verificar se as perguntas da pesquisa Vozes poderiam ser compatibilizadas com os itens utilizados internacionalmente.

Como resultado, foram identificadas 8 perguntas com correspondência temática e estrutural suficiente com os indicadores internacionais definidos pelo GSPS. A Tabela 2 a seguir contém as 8 perguntas selecionadas acompanhadas de seus respectivos indicadores do GSPS.

Para manter a compatibilidade com a abordagem do GSPS, foram feitos dois ajustes nos dados:

1. As questões do tipo likert da pesquisa vozes tinham como opção de resposta, além das gradações tradicionais discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente, a opção não sei/prefiro não responder. Essa opção não faz parte da escala likert e a sua retirada da análise

causaria uma redução grande no número de observações consideradas para análise. De tal forma que foi tomada a decisão metodológica de considerar essa opção como o ponto neutro da escala likert.

2. Foram considerados apenas os órgãos e cargos pertencentes ao governo central. Assim, foram excluídos da amostra os cargos responsáveis pela execução direta de políticas públicas (burocratas de nível de rua) e as Forças Armadas. Essas burocracias são muito numerosas, porém apresentam características distintas em relação ao restante da administração central. Por isso, incluí-las poderia distorcer os resultados, oferecendo uma visão excessivamente simplificada sobre o desempenho do Estado na implementação de políticas públicas. Esta comparação, portanto, foram excluídos:

   i. Cargos que atuam como burocratas de linha de frente (na execução de políticas públicas):

   - 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 Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

   ii. Militares.

   iii. Lista de organizações excluídas do governo central:

   - Comandos da Aeronáutica, Marinha e Exército;
   - Fundo de Financiamento Imobiliário da Aeronáutica;
   - Governos do antigos territórios de Rondônia, Roraima e Amapá;

   iv. No Ministério da Educação (MEC), excluímos os órgãos que implementam a política educacional, como universidades, fundações, institutos federais, centros federais, colégios e mantivemos apenas:

- o próprio ministério;
- a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes);
- o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE); e
- o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Tabela 2 - Correspondência de perguntas entre os Indicadores GSPS e itens da Pesquisa Vozes

Indicador GSPS	Texto do item da Pesquisa Vozes
Satisfação no trabalho	Estou satisfeito com meu trabalho.
Compromisso organizacional (recomenda a organização)	Eu recomendaria a organização na qual trabalho como um bom lugar para se trabalhar.
Incentivos de desempenho (promoções)	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
Reconhecimento no trabalho (sensação de valorização)	Quando tenho um bom desempenho, ganho reconhecimento e respeito de meus colegas.
Salário (equidade: remuneração semelhante para cargos semelhantes)	Comparando-me aos colegas da equipe que realizam atividades semelhantes às minhas, recebo uma remuneração justa.
Desempenho autoavaliado (contribuição para o sucesso organizacional)	Entendo claramente como meu trabalho contribui para a missão e os objetivos da organização na qual trabalho.
Liderança (comunicação da missão)	Assegura que a equipe tenha um entendimento claro do seu propósito.

Indicador GSPS	Texto do item da Pesquisa Vozes
Salário (satisfação)	Sou remunerado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho; Sou remunerado de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresento.

Fonte: Elaboração própria (Vozes, 2025)

Essas perguntas e seus respectivos indicadores foram utilizadas para a elaboração da Figura 19, a qual ilustra a comparação dos indicadores entre diferentes países[4], destacando o Brasil em 2024 na pesquisa Vozes, e em 2018 em pesquisa semelhante. Cabe destacar que o objetivo desta análise não foi comparar as pesquisas brasileiras de 2018 e 2024, que podem ter outras correspondências de itens pesquisados, mas sim fazer a comparação internacional incluindo as duas pesquisas realizadas no Brasil.

O gráfico deve ser lido da seguinte forma: o eixo vertical representa o percentual de respondentes de uma determinada pesquisa que concordam ou concordam fortemente com o item da pesquisa – em uma escala *likert* padrão, de cinco pontos, corresponde às duas opções de resposta positivas. Cada um dos oito indicadores que tiveram itens da pesquisa Vozes associadas são representados por pontos e a partir destes é calculado um *boxplot*. Enquanto os pontos em azul representam valores de pesquisas realizadas em outros países, os pontos em amarelo correspondem às respostas dadas à Pesquisa Vozes em 2024 e os pontos verdes correspondem à pesquisa realizada no Brasil em 2018. A linha contínua dentro de cada caixa representa a mediana, já a pontilhada é a média aritmética.

O primeiro item que possibilita comparação é o de compromisso organizacional (recomenda a organização), questão apenas levantada no Brasil na Pesquisa Vozes de 2024. Observa-se que os servidores do Brasil concordam com essa afirmação em média com os outros países para o qual este indicador está disponível, mostrando que os servidores brasileiros demonstram um senso de valorização da instituição na qual trabalham na média dos demais países.

Em seguida, o desempenho autoavaliado (contribuição para o sucesso organizacional), avaliado no Brasil em 2018 e 2024, mostra que os servidores brasileiros possuem uma

4 O número de países comparados depende da disponibilidade do indicador em cada país pesquisado, motivo pelo qual o total de observados varia entre os itens aqui avaliados.

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.

O indicador de liderança (comunicação da missão) foi pesquisado em 2018 e 2024, possibilitando a comparação temporal e internacional. Em 2018 o Brasil obteve a pior concordância com o tema, e em 2024 uma concordância acima da média, mostrando a melhora deste tema ao longo do tempo e que os brasileiros, em 2024, veem sua liderança como mais capaz de transmitir com clareza os propósitos e objetivos da organização. Essa evolução sugere avanços na comunicação institucional e no papel da liderança em alinhar a equipe com a missão organizacional.

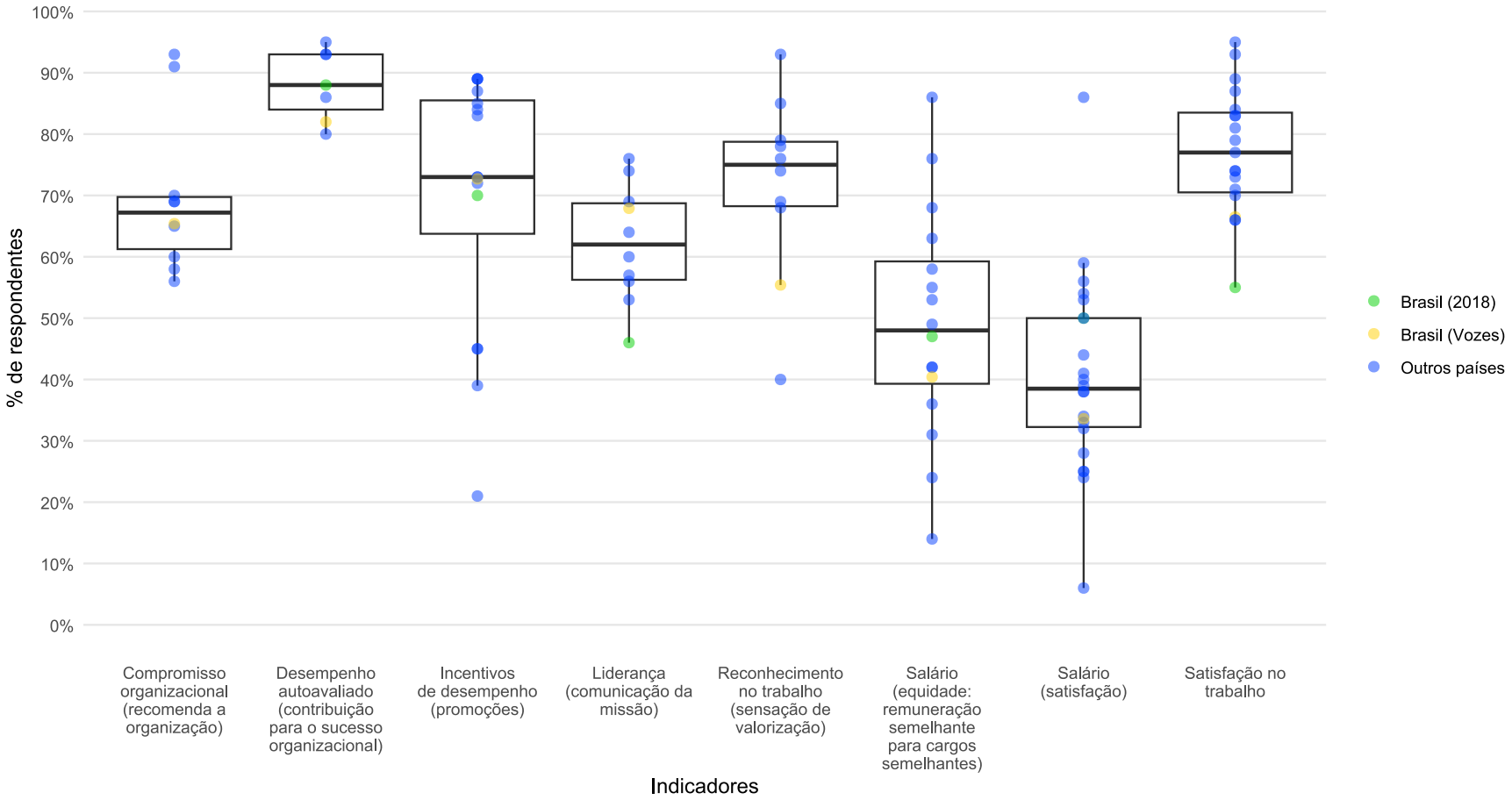
Ainda, foram comparadas questões relacionadas aos reconhecimentos do trabalho. Primeiramente, foi comparado o item sobre existência de incentivos para desempenho (promoções), em que a concordância entre os servidores brasileiros está na média dos países pesquisados no ano de 2018 e de 2024. Também é 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).

Sobre salário, em termos de equidade, os brasileiros possuem concordância na média em 2018 e na base inferior da comparação em 2024. Ainda, em termos de satisfação com salário, estavam em posição acima da média no ano de 2018, passando para uma menor concordância, abaixo da média, em 2024.

Por fim, a concordância sobre a satisfação com o trabalho do servidor federal brasileiro era a pior entre os países pesquisados no ano de 2018, tendo tido uma melhora em 2024, mas ainda abaixo da média dos países pesquisados.

Essas estatísticas mostram que os servidores brasileiros, embora demonstrem alinhamento com o compromisso e com a organização e missão institucional na média dos outros países, sentem-se pouco reconhecidos e valorizados em termos de incentivos concretos e recompensas simbólicas nessa comparação internacional. A baixa concordância quanto à valorização no ambiente de trabalho e à percepção de justiça salarial indica fragilidades nos sistemas brasileiros de reconhecimento e recompensa, o que pode comprometer a motivação de longo prazo, a retenção de talentos e a sensação de justiça organizacional.

Figura 19 - Comparativo internacional entre 8 indicadores do GSPS de percepção de servidores



Fonte: Elaboração própria (GSPS, 2025 e Pesquisa Vozes, 2025)

Referências Bibliográficas

BANCO MUNDIAL. *Ética e corrupção no serviço público federal: a perspectiva dos servidores*. Brasília: Banco Mundial, 2021.

DEMIDENKO, E. *Mixed models: theory and applications with R*. Hoboken: John Wiley & Sons. 2013.

KIM, J. K.; RIDDLES, M. K. Some theory for propensity-score-adjustment estimators in survey sampling. *Survey Methodology*, Ottawa: Statistics Canada, v. 38, n. 2, p. 157–165, dez. 2012. Disponível em: https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/catalogue/12-001-X. Acesso em: 31 mar. 2025.

OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (OPM). *2022 Federal Employee Viewpoint Survey: Technical Report*. Washington, D.C.: U.S. Office of Personnel Management, 2022.

ROSENBAUM, P. R.; RUBIN, D. B. The central role of the propensity score in observational studies for causal effects. *Biometrika*, v. 70, n. 1, p. 41-55, 1983.

SENAC (Brasil). Departamento Nacional. *Pesquisa Nacional de Avaliação dos Egressos do Senac: síntese PNAES 2022*. Rio de Janeiro: Senac Departamento Nacional, 2024

Anexo 1

Itens que compõem os indicadores

Dimensão	Itens
Critérios de promoção	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? EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL
	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
	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? FORMAÇÃO EDUCACIONAL
	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? APOIO DA FAMÍLIA, AMIGOS OU OUTROS VÍNCULOS PESSOAIS DENTRO DO SETOR PÚBLICO
	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? APOIO DE UM POLÍTICO OU DE ALGUÉM COM CONEXÕES POLÍTICAS
Desempenho pessoal	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.

Dimensão	Itens
Clareza de objetivos	Entendo claramente como meu trabalho contribui para a missão e os objetivos da organização na qual trabalho.
	Entendo claramente como o meu trabalho contribui para o alcance de metas da minha equipe.
	Minha tomada de decisão diária está sujeita à à influência de atores políticos partidários (deputados, senadores) ou partidos políticos.
Autonomia	Eu tenho autonomia significativa para determinar como faço meu trabalho.
	Em meu trabalho, sinto-me encorajado a encontrar novos e melhores métodos de trabalho.
	Regras e regulamentos excessivos me impedem de fazer meu trabalho.
	Tenho as habilidades e a experiência necessárias para completar todas as minhas tarefas de trabalho de forma eficaz.
	Recebo treinamento suficiente no trabalho para poder completar minhas tarefas com qualidade.
	As pessoas com quem trabalho colaboram para que o trabalho seja feito.
	Estou satisfeito com meu trabalho.

Dimensão	Itens
Compromisso organizacional	Sinto um forte apego pessoal à organização na qual trabalho.
	Eu me identifico com a missão da organização na qual trabalho.
	É importante para mim que meu trabalho contribua para o interesse público.
	Eu recomendaria a unidade na qual trabalho como um bom lugar para se trabalhar.
	Eu recomendaria a organização na qual trabalho como um bom lugar para se trabalhar.
Intenção de rotatividade	Quero deixar de trabalhar no setor público.
	Penso em trabalhar em outra organização pública.
	Planejo atuar em outra equipe da organização na qual trabalho.
Engajamento no trabalho	Meu trabalho me inspira.
	Estou entusiasmado com meu trabalho.
	Em meu trabalho, sinto- me repleto (cheio) de energia.
	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.

Dimensão	Itens
Desempenho organizacional e de equipes	A organização na qual trabalho presta um excelente serviço aos cidadãos ou clientes.
	De forma geral, a organização na qual trabalho apresenta um desempenho muito bom.
	Os produtos e/ou serviços entregues pela minha equipe são considerados satisfatórios pelas pessoas que o recebem.
	Minha equipe cumpre os prazos estabelecidos para a execução do trabalho.
	Minha equipe cumpre as metas estabelecidas.
Liderança	Assegura que a equipe tenha um entendimento claro do seu propósito.
	Sugere novas formas de se pensar como realizar o trabalho
	Fomenta um ambiente que valoriza a comunicação transparente e profissional
	Ajuda diferentes equipes a se comunicarem entre si
	Promove interesses da unidade em equilíbrio com as necessidades dos usuários finais
	Age como um mentor, compartilhando experiências e lições aprendidas
	Busca constantemente oportunidades de autodesenvolvimento com base na identificação de seus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento.
	Incentiva membros da equipe a participarem de ações de desenvolvimento (curso, oficina, palestra, congresso, entre outros).
	Ajuda a equipe a desenvolver soluções para problemas de relacionamento
	Comunica o que é esperado da equipe

Dimensão	Itens
Segurança psicológica	Nessa equipe, quando alguém comete um erro é comum que isso seja usado contra ela no futuro.
	É fácil discutir problemas ou questões difíceis nessa equipe.
	Nessa equipe as pessoas são rejeitadas por serem diferentes.
	Assumir riscos é completamente seguro nessa equipe.
	É difícil pedir ajuda a outros membros dessa equipe.
	Membros dessa equipe respeitam e valorizam as contribuições uns dos outros.
Carga de Trabalho	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.
Justiça organizacional e distributiva	Sou remunerado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho.
	Sou remunerado de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresento.
	Comparando-me aos colegas da equipe que realizam atividades semelhantes às minhas, recebo uma remuneração justa.
	Comparando-me aos demais servidores da organização na qual trabalho, recebo uma remuneração justa.
	Comparando-me aos demais servidores públicos efetivos, cujo cargo exige a mesma formação acadêmica e possui atribuições semelhantes às minhas, recebo uma remuneração justa.

Anexo 2

Tabelas de resultados

Médias ponderadas e seus erros-padrão por indicador e Geração

Indicador	Boomer	X	Millennial	Z
Apoio de família e amigos	3.26 (1.55)	3.02 (1.58)	3.03 (1.6)	3.21 (1.59)
Apoio político	1.98 (1.38)	1.99 (1.43)	2.27 (1.58)	2.39 (1.51)
Autonomia	3.79 (0.73)	3.67 (0.71)	3.57 (0.71)	3.63 (0.73)
Carga de trabalho	2.67 (1.17)	2.85 (1.15)	2.95 (1.16)	2.78 (1.22)
Clareza de objetivos	3.51 (0.68)	3.51 (0.67)	3.49 (0.7)	3.54 (0.76)
Compromisso organizacional	4.23 (0.84)	4.05 (0.9)	3.91 (0.93)	3.95 (0.92)
Deixar equipe da organização	1.9 (1.31)	2.08 (1.39)	2.3 (1.47)	2.19 (1.4)
Deixar organização	1.96 (1.4)	2.3 (1.54)	3.05 (1.63)	3.41 (1.5)
Deixar setor público	1.68 (1.21)	1.66 (1.19)	1.66 (1.15)	1.49 (1)
Desempenho organizacional e de equipes	4.16 (0.84)	4.05 (0.85)	4 (0.85)	4.19 (0.86)
Desempenho pessoal	3.56 (0.91)	3.44 (0.93)	3.37 (0.92)	3.6 (0.86)
Desempenho profissional	4.32 (1.12)	4.19 (1.23)	4.19 (1.22)	4.41 (0.97)
Engajamento no trabalho	3.98 (0.93)	3.71 (1)	3.49 (1.03)	3.5 (0.98)

Médias ponderadas e seus erros-padrão por indicador e Geração

Indicador	Boomer	X	Millennial	Z
Experiência profissional	4.26 (1.17)	4.13 (1.27)	4.09 (1.25)	4.1 (1.11)
Formação educacional	4.22 (1.15)	4.1 (1.26)	4.05 (1.27)	4.23 (1.04)
Justiça organizacional e distributiva	2.87 (1.28)	2.72 (1.21)	2.64 (1.2)	2.94 (1.29)
Liderança	3.85 (1.11)	3.68 (1.18)	3.6 (1.21)	3.84 (1.07)
Segurança psicológica	3.71 (0.8)	3.65 (0.86)	3.64 (0.87)	3.77 (0.85)

Médias ponderadas e seus erros-padrão por indicador e Faixa salarial

Indicador	Até 8K	8K a 12.5K	12.5K a 13K	13K a 19K	> 19K
Apoio de família e amigos	3.17 (1.58)	2.96 (1.59)	3.53 (1.53)	2.86 (1.57)	2.89 (1.5)
Apoio político	2.13 (1.5)	2.05 (1.49)	2.54 (1.59)	1.98 (1.43)	2.11 (1.47)
Autonomia	3.63 (0.74)	3.65 (0.7)	3.72 (0.72)	3.7 (0.68)	3.76 (0.65)
Carga de trabalho	2.75 (1.2)	2.99 (1.12)	3.05 (1.18)	2.96 (1.11)	2.75 (1.08)
Clareza de objetivos	3.48 (0.7)	3.51 (0.67)	3.69 (0.77)	3.51 (0.67)	3.51 (0.62)
Compromisso organizacional	4.01 (0.93)	4.01 (0.9)	4.1 (0.85)	4.07 (0.87)	4.08 (0.88)
Deixar equipe da organização	2.18 (1.44)	2.1 (1.39)	2.2 (1.43)	1.99 (1.34)	2.13 (1.37)
Deixar organização	2.84 (1.66)	2.45 (1.59)	2.37 (1.5)	2.01 (1.4)	1.91 (1.33)
Deixar setor público	1.66 (1.18)	1.62 (1.14)	1.79 (1.25)	1.67 (1.18)	1.7 (1.21)
Desempenho organizacional e de equipes	4.1 (0.86)	3.97 (0.86)	4.06 (0.86)	4.01 (0.83)	4.13 (0.76)
Desempenho pessoal	3.48 (0.93)	3.38 (0.91)	3.42 (0.92)	3.36 (0.9)	3.6 (0.86)
Desempenho profissional	4.22 (1.19)	4.23 (1.2)	4.44 (1.02)	4.18 (1.24)	4.06 (1.27)
Engajamento no trabalho	3.65 (1.04)	3.65 (0.99)	3.85 (0.95)	3.72 (0.97)	3.66 (0.99)
Experiência profissional	4.12 (1.24)	4.17 (1.23)	4.36 (1.06)	4.13 (1.27)	3.99 (1.28)
Formação educacional	4.13 (1.22)	4.12 (1.25)	4.36 (1.06)	4.06 (1.29)	3.74 (1.3)

Médias ponderadas e seus erros-padrão por indicador e Faixa salarial

Indicador	Até 8K	8K a 12.5K	12.5K a 13K	13K a 19K	> 19K
Justiça organizacional e distributiva	2.59 (1.24)	2.74 (1.16)	2.8 (1.24)	2.96 (1.17)	3.28 (1.23)
Liderança	3.71 (1.2)	3.61 (1.18)	3.85 (1.1)	3.64 (1.15)	3.81 (1.09)
Segurança psicológica	3.68 (0.85)	3.6 (0.86)	3.63 (0.79)	3.65 (0.84)	3.9 (0.79)

Médias ponderadas e seus erros-padrão por indicador e Sexo

Indicador	Feminino	Masculino
Apoio de família e amigos	3.01 (1.61)	3.13 (1.56)
Apoio político	2.02 (1.46)	2.18 (1.52)
Autonomia	3.64 (0.71)	3.67 (0.72)
Carga de trabalho	2.89 (1.18)	2.82 (1.15)
Clareza de objetivos	3.51 (0.66)	3.5 (0.71)
Compromisso organizacional	4.03 (0.89)	4.03 (0.92)
Deixar equipe da organização	2.1 (1.42)	2.16 (1.41)
Deixar organização	2.53 (1.63)	2.58 (1.61)
Deixar setor público	1.57 (1.12)	1.74 (1.21)
Desempenho organizacional e de equipes	4.08 (0.84)	4.04 (0.86)
Desempenho pessoal	3.43 (0.93)	3.45 (0.92)
Desempenho profissional	4.3 (1.15)	4.16 (1.23)
Engajamento no trabalho	3.64 (1.01)	3.69 (1.02)
Experiência profissional	4.19 (1.21)	4.1 (1.26)
Formação educacional	4.18 (1.19)	4.04 (1.27)

Médias ponderadas e seus erros-padrão por indicador e Sexo

Indicador	Feminino	Masculino
Justiça organizacional e distributiva	2.7 (1.23)	2.75 (1.23)
Liderança	3.67 (1.2)	3.7 (1.16)
Segurança psicológica	3.65 (0.86)	3.68 (0.84)

Médias ponderadas e seus erros-padrão por indicador e Raça/Cor

Indicador	Amarela	Branca	Indígena	Parda	Preta
Apoio de família e amigos	3.25 (1.5)	2.98 (1.58)	4.2 (1.31)	3.2 (1.58)	3.18 (1.59)
Apoio político	2.31 (1.55)	2.05 (1.47)	3.42 (1.8)	2.18 (1.51)	2.09 (1.5)
Autonomia	3.68 (0.7)	3.67 (0.7)	3.36 (0.71)	3.64 (0.74)	3.6 (0.75)
Carga de trabalho	2.97 (1.15)	2.88 (1.15)	2.92 (0.88)	2.81 (1.19)	2.79 (1.2)
Clareza de objetivos	3.54 (0.72)	3.49 (0.68)	2.98 (0.91)	3.52 (0.7)	3.53 (0.7)
Compromisso organizacional	3.99 (0.9)	4.03 (0.9)	3.68 (0.95)	4.04 (0.92)	4.01 (0.91)
Deixar equipe da organização	2.14 (1.41)	2.07 (1.38)	3.23 (1.85)	2.2 (1.44)	2.22 (1.48)
Deixar organização	2.52 (1.55)	2.44 (1.58)	3.27 (1.86)	2.69 (1.64)	2.82 (1.68)
Deixar setor público	1.81 (1.24)	1.65 (1.16)	2.2 (1.19)	1.66 (1.18)	1.62 (1.18)
Desempenho organizacional e de equipes	3.99 (0.89)	4.06 (0.84)	3.6 (0.91)	4.06 (0.86)	4.05 (0.86)
Desempenho pessoal	3.46 (0.88)	3.43 (0.92)	3.6 (0.83)	3.45 (0.92)	3.42 (0.95)
Desempenho profissional	4.17 (1.22)	4.21 (1.21)	3.81 (1.15)	4.25 (1.18)	4.29 (1.15)
Engajamento no trabalho	3.68 (1.01)	3.66 (1.01)	3.57 (0.94)	3.69 (1.03)	3.67 (1.01)
Experiência profissional	4.06 (1.24)	4.12 (1.25)	4.52 (1.05)	4.16 (1.22)	4.18 (1.22)
Formação educacional	4.01 (1.25)	4.09 (1.25)	2.98 (1.87)	4.14 (1.21)	4.22 (1.18)

Médias ponderadas e seus erros-padrão por indicador e Raça/Cor

Indicador	Amarela	Branca	Indígena	Parda	Preta
Justiça organizacional e distributiva	2.77 (1.23)	2.72 (1.21)	2.93 (1.07)	2.73 (1.26)	2.72 (1.25)
Liderança	3.76 (1.13)	3.68 (1.17)	3.28 (1.14)	3.71 (1.18)	3.65 (1.23)
Segurança psicológica	3.66 (0.8)	3.69 (0.86)	2.92 (0.86)	3.64 (0.83)	3.63 (0.87)

Médias ponderadas e seus erros-padrão por indicador e PGD

Indicador	N	S	NA
Apoio de família e amigos	3.02 (1.58)	2.98 (1.57)	3.56 (1.54)
Apoio político	2.04 (1.46)	2.12 (1.51)	2.35 (1.55)
Autonomia	3.65 (0.72)	3.63 (0.71)	3.73 (0.76)
Carga de trabalho	2.85 (1.15)	2.87 (1.15)	2.84 (1.23)
Clareza de objetivos	3.49 (0.68)	3.49 (0.67)	3.58 (0.76)
Compromisso organizacional	4.04 (0.91)	3.95 (0.91)	4.13 (0.9)
Deixar equipe da organização	2.13 (1.41)	2.13 (1.39)	2.17 (1.46)
Deixar organização	2.51 (1.61)	2.72 (1.64)	2.4 (1.58)
Deixar setor público	1.64 (1.16)	1.66 (1.17)	1.74 (1.23)
Desempenho organizacional e de equipes	4.04 (0.85)	4.06 (0.83)	4.11 (0.89)
Desempenho pessoal	3.41 (0.93)	3.47 (0.91)	3.5 (0.91)
Desempenho profissional	4.23 (1.2)	4.13 (1.26)	4.39 (1.05)
Engajamento no trabalho	3.68 (1.02)	3.56 (1.02)	3.89 (0.97)
Experiência profissional	4.14 (1.24)	4.03 (1.29)	4.35 (1.08)
Formação educacional	4.14 (1.22)	3.96 (1.29)	4.28 (1.15)

Médias ponderadas e seus erros-padrão por indicador e PGD

Indicador	N	S	NA
Justiça organizacional e distributiva	2.75 (1.22)	2.6 (1.19)	2.87 (1.29)
Liderança	3.65 (1.19)	3.7 (1.17)	3.82 (1.14)
Segurança psicológica	3.64 (0.86)	3.74 (0.84)	3.58 (0.82)