

SELEÇÃO DE EXPERIÊNCIAS INSPIRADORAS EM GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

IDENTIFICAÇÃO Órgão/Entidade: ANAC

Área responsável: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS/COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Responsável pela proposta

Alexandre Marques Bento

Analista Administrativo

Alexandre.bento@anac.gov.br

44 988428198

2. TÍTULO DA EXPERIÊNCIA

Do conflito ao desempenho: atuação estratégica da gestão de pessoas na mediação, gestão de relacionamentos e desenvolvimento e realocação de servidores no PGD da ANAC

3. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

O avanço do Programa de Gestão e Desempenho — PGD — trouxe importantes ganhos para a Administração Pública, especialmente ao fortalecer a lógica de gestão orientada por entregas, resultados e maior flexibilidade na organização do trabalho. No entanto, esse novo modelo também tornou mais visíveis alguns desafios relevantes de gestão de pessoas, especialmente aqueles relacionados ao relacionamento entre gestores e servidores, à comunicação sobre expectativas, à percepção de valor das entregas, ao engajamento, ao acompanhamento do desempenho e à adequação entre perfil profissional e atividades desempenhadas.

No contexto da ANAC, foram identificadas situações em que divergências de percepção entre chefias e servidores geravam conflitos, ruídos de comunicação, queda de engajamento, dificuldades na pactuação ou avaliação de planos de trabalho e, em alguns casos, risco de baixo desempenho continuado. Em determinadas situações, esses conflitos poderiam evoluir para medidas mais gravosas no âmbito da política de consequência do PGD, inclusive com possíveis efeitos remuneratórios decorrentes da avaliação das entregas.

Também foram observados casos em que servidores com bom potencial profissional se encontravam em situações de subaproveitamento, desalinhamento de perfil ou baixa motivação na unidade de origem. Nesses casos, a permanência do servidor na mesma área produzia uma situação de “perde-perde”: perdia o servidor, que permanecia desengajado ou sem perspectiva de contribuição plena; perdia a unidade, que não conseguia obter o melhor desempenho; e perdia a instituição, que deixava de aproveitar adequadamente um ativo humano relevante.

Diante desse cenário, a área de gestão de pessoas passou a atuar de forma mais preventiva, consultiva e mediadora, estruturando uma prática voltada à identificação, categorização e tratamento de situações de conflito, baixo desempenho, desengajamento, necessidade de desenvolvimento, possível adoecimento e adequação de perfil. A iniciativa busca evitar que problemas relacionais ou de gestão evoluam para rupturas, judicialização, adoecimento, perda de talentos ou aplicação precipitada de medidas de consequência, promovendo soluções mais humanas, estratégicas e orientadas ao desempenho institucional.

4. OBJETIVOS

Objetivo geral

Fortalecer a atuação estratégica da gestão de pessoas na ANAC por meio de uma metodologia preventiva de mediação, orientação gerencial, gestão de relacionamentos, desenvolvimento e realocação de servidores no contexto do Programa de Gestão e Desempenho — PGD, buscando melhorar o desempenho, reduzir conflitos, apoiar gestores e servidores e promover melhor aproveitamento dos talentos institucionais.

Objetivos específicos

- a) Identificar, de forma preventiva ou a partir de demandas das unidades, situações de conflito, baixo desempenho, desengajamento, dificuldade de relacionamento, desalinhamento de expectativas ou inadequação de perfil profissional.
- b) Apoiar gestores e coordenadores na condução de situações sensíveis relacionadas ao PGD, especialmente em temas como feedback, pactuação de entregas, acompanhamento de desempenho, comunicação com a equipe e aplicação adequada dos instrumentos de gestão.
- c) Realizar escuta qualificada de gestores e servidores, buscando compreender as causas reais dos conflitos ou dificuldades de desempenho antes da definição dos encaminhamentos.
- d) Categorizar os casos acompanhados, diferenciando situações de baixo desempenho, desengajamento, ruído de comunicação, conflito relacional, possível adoecimento, subaproveitamento de potencial, necessidade de desenvolvimento ou realocação.
- e) Mediar o diálogo entre gestores e servidores, reduzindo ruídos de comunicação, percepções equivocadas de má-fé, resistência ou perseguição, e favorecendo soluções mais equilibradas e construtivas.
- f) Construir, quando necessário, planos de desenvolvimento e acompanhamento para servidores em situação de baixo desempenho, desengajamento ou transição para nova área.
- g) Promover a adequação entre perfil profissional, competências, interesses do servidor e necessidades institucionais, especialmente nos casos em que a permanência na unidade de origem não se mostra a melhor solução.

h) Apoiar realocações estratégicas de servidores, transformando situações de “perde-perde” em soluções de “ganha-ganha” para o servidor, a unidade de origem, a unidade de destino e a ANAC.

i) Prevenir o agravamento de conflitos, adoecimentos, judicializações, perdas de talentos ou aplicação precipitada de medidas de consequência no âmbito do PGD.

j) Fortalecer a cultura de gestão por desempenho, feedback, desenvolvimento, diálogo e responsabilização equilibrada no âmbito da Agência.

5. DESCRIÇÃO DA INICIATIVA

A iniciativa consiste em uma atuação estruturada da área de gestão de pessoas da ANAC para identificação, análise, mediação e acompanhamento de situações sensíveis relacionadas ao Programa de Gestão e Desempenho — PGD, especialmente nos casos que envolvem baixo desempenho, desengajamento, conflitos relacionais, dificuldade de feedback, desalinhamento de expectativas, inadequação de perfil, subaproveitamento de potencial e necessidade de reorientação profissional.

A atuação ocorre tanto por provocação das unidades quanto de forma proativa, a partir de sinais observados nos instrumentos de acompanhamento do desempenho, nos planos de trabalho e nas demandas apresentadas por gestores e servidores.

A experiência foi estruturada em três frentes principais:

a) Consultoria aos gestores e coordenadores

A área de gestão de pessoas realizou encontros com coordenadores em pequenos grupos, criando um espaço seguro para discussão de problemas reais relacionados à gestão do desempenho, comunicação com equipes, pactuação de entregas, feedback, baixo desempenho, engajamento e aplicação dos instrumentos do PGD.

Esses encontros funcionaram como uma espécie de consultoria coletiva. Os gestores apresentavam dificuldades concretas vivenciadas em suas equipes, e a área de gestão de pessoas apoiava a análise dos casos, orientava caminhos possíveis e transformava as situações apresentadas em aprendizado coletivo para os demais coordenadores.

Essa frente permitiu ampliar a capacidade gerencial da instituição, pois os casos concretos passaram a servir como base para o desenvolvimento dos gestores, fortalecendo a atuação preventiva e reduzindo a tendência de tratamento isolado, informal ou meramente punitivo das situações de desempenho.

b) Mediação de situações sensíveis entre gestores e servidores

Nos casos mais complexos, a área de gestão de pessoas passou a realizar escutas qualificadas com gestores e, quando necessário, também com servidores, buscando compreender a origem real do problema.

As situações eram categorizadas conforme sua natureza predominante, tais como:

- baixo desempenho;
- desengajamento;
- conflito relacional;
- ruído de comunicação;
- dificuldade de feedback;
- desalinhamento de expectativas;
- inadequação de perfil;
- subaproveitamento de potencial;
- possível adoecimento;
- necessidade de desenvolvimento;
- necessidade de realocação interna.

A partir dessa leitura, eram definidos os encaminhamentos possíveis: orientação ao gestor, construção de plano de desenvolvimento, mediação entre as partes, ajuste de expectativas, reorganização das entregas, encaminhamento para suporte adequado ou avaliação de possível movimentação interna.

c) Adequação de perfil, realocação estratégica e Programa Recomeço

Nos casos em que se identificava que o problema não era apenas de desempenho, mas de desalinhamento entre perfil, atividade, contexto e expectativa da unidade, a gestão de pessoas passou a atuar como facilitadora de uma nova alocação institucional.

Nessas situações, buscava-se compreender o perfil do servidor, suas competências, interesses, histórico de atuação e potencial de contribuição. Em seguida, eram prospectadas áreas com demandas compatíveis, promovendo conversas entre gestores e servidores para verificar a possibilidade de aderência.

Esse processo permitiu transformar situações de “perde-perde” em situações de “ganha-ganha”: o servidor encontrava um novo contexto de contribuição; a área de destino recebia uma pessoa com potencial aderente às suas necessidades; a área de origem era apoiada na recomposição de sua força de trabalho; e a instituição preservava talentos que poderiam ser perdidos por desengajamento, conflito ou subaproveitamento.

Nos casos mais sensíveis, foi adotada a lógica do **Programa Recomeço**, com acolhimento, construção de plano de desenvolvimento e acompanhamento do servidor por período de três a seis meses na nova área, aumentando a chance de adaptação, retomada do desempenho e reconstrução da confiança profissional.

6. RESULTADOS E EVIDÊNCIAS (Apresentar resultados com dados quantitativos e/ou qualitativos. Ex.: indicadores, comparações antes/depois) 7. FATORES DE SUCESSO E DESAFIOS

iniciativa apresentou resultados relevantes em 2025, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos, demonstrando impacto direto sobre a gestão do desempenho, a mediação de conflitos, o desenvolvimento gerencial e a adequação de perfil no contexto do PGD.

Evidências quantitativas

Indicador	Resultado em 2025
Casos acompanhados pela gestão de pessoas	17
Gestores/coordenadores orientados	82
Servidores acolhidos individualmente	12
Mediações/intervenções realizadas	47
Realocações ou adequações de perfil realizadas	16
Casos com melhora percebida após acompanhamento	70%
Planos de desenvolvimento construídos	7
Casos acompanhados por período de 3 a 6 meses	9
Casos encaminhados para suporte de saúde ou instância adequada	4
Unidades/coordenações envolvidas	cerca de 70

Esses dados evidenciam que a iniciativa não se limitou a uma atuação pontual, mas constituiu uma prática estruturada de gestão de pessoas, com alcance institucional relevante e impacto em múltiplas unidades da Agência.

Resultados qualitativos observados

Entre os principais resultados qualitativos, destacam-se:

- a) melhoria da comunicação entre gestores e servidores em situações de conflito;
- b) redução de ruídos de interpretação sobre cobranças, entregas, atrasos e expectativas;
- c) maior segurança dos gestores na condução de feedbacks e conversas difíceis;
- d) identificação de situações em que o baixo desempenho estava associado a fatores mais complexos, como desengajamento, inadequação de perfil, subaproveitamento ou possível adoecimento;
- e) construção de planos de desenvolvimento mais objetivos e aderentes à realidade do servidor;
- f) prevenção de escalonamento de conflitos para instâncias mais gravosas;

- g) preservação de talentos institucionais por meio de realocação estratégica;
- h) ampliação da confiança das unidades na área de gestão de pessoas como parceira técnica e mediadora;
- i) fortalecimento da cultura de gestão baseada em diálogo, evidências, desempenho e desenvolvimento.

Em 2026, há números proporcionamento semelhantes.

Exemplo 1 — Ruído de comunicação interpretado como boicote

Em um dos casos acompanhados, servidor e gestor estavam em situação de tensão relacional decorrente de um pedido de equipamento que não havia sido atendido. O servidor interpretava a demora como possível boicote da chefia, enquanto o gestor entendia a cobrança recorrente como resistência ou postura conflitiva.

A atuação da gestão de pessoas permitiu identificar que o pedido havia sido encaminhado para outra unidade e permanecido sem tratamento adequado, gerando uma falha de comunicação entre as partes. A mediação permitiu esclarecer o ocorrido, reduzir a percepção de má-fé e restabelecer condições mínimas de confiança entre gestor e servidor.

Esse caso demonstrou que nem todo conflito decorre de resistência, baixa entrega ou intencionalidade negativa. Em algumas situações, a intervenção qualificada da gestão de pessoas é suficiente para revelar falhas processuais e reconstruir o diálogo.

Exemplo 2 — Alto potencial técnico subaproveitado em atividade de baixo valor agregado

Outro caso envolveu servidor com elevada capacidade intelectual e formação técnica de excelência, mas que se encontrava em uma atividade pouco aderente ao seu potencial. O servidor dedicava muitas horas a tarefas executadas com extremo esmero, porém de baixo impacto institucional, o que gerava frustração na equipe, dificuldade de priorização e baixa percepção de valor das entregas.

A unidade de origem tinha dificuldade em redirecionar a atuação do servidor, e a permanência no mesmo contexto produzia uma situação de desgaste: o servidor se dedicava intensamente, mas em atividades que não agregavam valor proporcional; o gestor não conseguia obter entregas compatíveis com as necessidades da área; e a instituição deixava de aproveitar uma competência técnica relevante.

A gestão de pessoas realizou a escuta do gestor, analisou o perfil do servidor, prospectou possibilidades internas e apoiou sua movimentação para uma área com maior aderência técnica. Na nova unidade, o servidor passou a atuar em atividades mais compatíveis com sua formação e capacidade analítica, gerando melhor aproveitamento institucional e maior engajamento profissional.

Esse caso exemplifica a transformação de uma situação de “perde-perde” em uma situação de “ganha-ganha”, com benefício para o servidor, para a nova área e para a Agência.

Exemplo 3 — Baixo desempenho associado a possível adoecimento

Também foram acompanhadas situações em que o baixo desempenho inicialmente relatado pela unidade revelou elementos associados a possível adoecimento ou fragilidade de saúde. Nesses casos, a escuta qualificada permitiu diferenciar situações de gestão, desempenho e saúde, evitando que o caso fosse tratado apenas sob a ótica da cobrança ou da responsabilização.

A partir da análise, foram realizados encaminhamentos adequados para suporte institucional, preservando o cuidado com o servidor e, ao mesmo tempo, oferecendo ao gestor orientações sobre como conduzir o acompanhamento das entregas de forma proporcional, documentada e respeitosa.

Esse tipo de atuação reforça o papel da gestão de pessoas como área capaz de integrar desempenho, saúde, qualidade de vida e responsabilidade institucional.

Exemplo 4 — Servidor desengajado com retomada de desempenho após mudança de área

Em outro caso, foi identificado servidor em situação de desengajamento progressivo, com baixa motivação e dificuldade de aderência às demandas da unidade. A análise demonstrou que o problema não se limitava à capacidade técnica, mas ao desalinhamento entre perfil, interesses profissionais e natureza das atividades desempenhadas.

Após escuta das partes e prospecção de possibilidades internas, foi realizada aproximação com outra unidade que possuía demandas mais compatíveis com o perfil do servidor. A movimentação foi acompanhada pela gestão de pessoas, com alinhamento inicial de expectativas e monitoramento nos meses seguintes.

O resultado observado foi a retomada do engajamento, melhora na percepção de utilidade do trabalho e maior aderência entre competências individuais e necessidades institucionais.

8. GRAU DE INOVAÇÃO

O grau de inovação da experiência está na mudança do papel da gestão de pessoas diante dos conflitos, do baixo desempenho e das dificuldades relacionais no contexto do PGD.

Em vez de atuar apenas de forma administrativa, normativa ou posterior ao problema, a área passou a operar como uma instância estratégica de diagnóstico, mediação, consultoria, desenvolvimento e recomposição de trajetórias profissionais.

A inovação está em combinar, em uma única prática institucional:

- gestão do desempenho;
- mediação de conflitos;

- consultoria para gestores;
- desenvolvimento de lideranças;
- escuta qualificada de servidores;
- análise de potencial e adequação de perfil;
- uso de matriz Nine Box;
- realocação estratégica;
- acompanhamento pós-movimentação;
- prevenção de adoecimento;
- fortalecimento do PGD;
- transformação de casos concretos em aprendizado coletivo para coordenadores.

O diferencial da iniciativa é tratar o baixo desempenho não como uma categoria única e automática, mas como um fenômeno que pode ter causas distintas: falta de clareza, falha de comunicação, ausência de feedback, desalinhamento de perfil, desengajamento, subaproveitamento de potencial, conflitos relacionais ou questões de saúde.

Essa abordagem permite que a Administração Pública preserve talentos, reduza conflitos, qualifique a atuação dos gestores e transforme situações de perda institucional em oportunidades de recomeço e geração de valor público.

9 .POTENCIAL DE REPLICABILIDADE

A experiência possui **alto potencial de replicabilidade** em outros órgãos e entidades da Administração Pública, especialmente naqueles que adotam o Programa de Gestão e Desempenho — PGD, modelos híbridos de trabalho, teletrabalho, gestão por entregas ou práticas estruturadas de avaliação de desempenho.

O modelo desenvolvido pela ANAC demonstra que é possível realizar uma atuação preventiva e estratégica em gestão de pessoas mesmo com uma **estrutura enxuta**, formada por uma ou duas pessoas com perfil técnico adequado, preferencialmente com formação ou experiência em **mediação de conflitos, escuta qualificada, desenvolvimento de pessoas e gestão do desempenho**, isso sem ser dedicação exclusiva por parte desses servidores.

A experiência não depende, necessariamente, de grande estrutura administrativa, sistema complexo ou elevado investimento financeiro. Seu principal diferencial está na existência de uma metodologia clara para identificar, categorizar, orientar, mediar e acompanhar situações sensíveis de gestão de pessoas.

No caso da ANAC, embora a Agência conte com aproximadamente **1.400 a 1.500 servidores**, os casos críticos acompanhados são numericamente reduzidos. No entanto, apresentam **alto impacto institucional**, pois envolvem situações capazes de afetar significativamente o clima, o desempenho e a produtividade de equipes inteiras.

Em muitos casos, a adequada condução de uma única situação sensível já produz efeitos relevantes para a unidade. Por exemplo, quando um servidor em situação de conflito, baixo desempenho, desengajamento ou inadequação de perfil é corretamente acolhido, orientado, desenvolvido ou realocado, há impacto direto não apenas sobre esse servidor, mas também sobre o gestor, os colegas de equipe, a unidade de origem, a unidade de destino e a própria instituição.

Para replicar a experiência, outro órgão precisaria estruturar alguns elementos mínimos:

- a) uma pequena equipe de referência em gestão de pessoas, com capacidade de escuta, mediação e orientação técnica;
- b) um fluxo simples de identificação de casos sensíveis, seja por demanda dos gestores, seja por sinais observados em avaliações, planos de trabalho, relatos ou indicadores de desempenho;
- c) uma metodologia de categorização das situações, diferenciando casos de baixo desempenho, desengajamento, conflito relacional, ruído de comunicação, inadequação de perfil, possível adoecimento, subaproveitamento de potencial ou necessidade de desenvolvimento;
- d) reuniões periódicas com gestores e coordenadores ao longo do ano, preferencialmente em pequenos grupos, para discutir dificuldades reais de gestão do desempenho, feedback, comunicação e engajamento;
- e) roteiros de escuta para conversas com gestores e servidores, garantindo tratamento técnico, equilibrado, sigiloso e respeitoso;
- f) instrumentos simples de orientação para feedback, pactuação de expectativas, construção de planos de desenvolvimento e acompanhamento de entregas;
- g) possibilidade de prospecção interna de oportunidades, para apoiar adequações de perfil ou realocações quando a permanência do servidor na unidade de origem não se mostrar a alternativa mais adequada;
- h) acompanhamento posterior dos casos mais sensíveis, especialmente nas situações de realocação ou “recomeço”, por período definido, preferencialmente de três a seis meses;
- i) articulação com áreas de saúde, qualidade de vida, desenvolvimento, gestão do desempenho ou instâncias competentes, quando a natureza do caso exigir encaminhamento complementar.

A prática é adaptável a diferentes portes e níveis de maturidade institucional. Em órgãos menores, pode funcionar com acompanhamento manual, planilhas simples, reuniões periódicas e registros objetivos dos casos. Em órgãos maiores, pode ser integrada a sistemas de gestão do desempenho, banco de talentos, painéis gerenciais, trilhas de desenvolvimento e fluxos estruturados de movimentação interna.

A criação de comitês internos pode ser considerada uma possibilidade de evolução do modelo em órgãos de maior porte, mas não constitui requisito essencial para sua replicação. A experiência demonstra que uma atuação técnica, enxuta e bem direcionada

pode produzir resultados expressivos quando há método, confiança institucional e capacidade de intervenção qualificada.

As principais condições para replicação são: apoio da alta gestão, legitimidade da área de gestão de pessoas, preservação do sigilo, capacitação mínima da equipe responsável pela escuta e mediação, clareza metodológica e cuidado para que a atuação seja percebida como preventiva e orientada à solução, não como punitiva.

Dessa forma, a experiência apresenta elevado potencial de disseminação porque responde a um desafio comum a diversos órgãos públicos: lidar, de forma preventiva, estratégica e humanizada, com conflitos, baixo desempenho, desengajamento e desalinhamento de perfil no contexto da gestão por entregas. Essa aderência ao potencial de adaptação por outros órgãos dialoga diretamente com o critério de replicabilidade previsto no edital.