

PROJETO RECRUTA.GOV: PEOPLE ANALYTICS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL OFFLINE COMO MOTOR DE EQUIDADE, PLANEJAMENTO E ALOCAÇÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

Autor: Roney Brum; Francismara Alves de Oliveira Lima, Fernando André Santana de Souza

Filiação Institucional: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

RESUMO

A Administração Pública Federal (APF) brasileira enfrenta o desafio histórico de transformar a gestão de pessoas em uma prática estratégica, superando modelos burocráticos e subjetivos. O Projeto Recruta.gov emerge como uma plataforma de People Analytics e Inteligência Artificial (IA) local que não apenas otimiza a alocação de talentos, mas também se propõe a atuar como instrumento de correção de distorções estruturais e planejamento da força de trabalho. Este artigo demonstra como a arquitetura da plataforma, baseada em processamento local de linguagem natural (LLM), vetorização semântica e uma régua profissiográfica de nove dimensões, habilita-a a desempenhar um papel transversal na governança de pessoas. A partir da análise documental do Guia Estratégico, do Dossiê Executivo de Talentos e do Relatório de Gap Analysis, argumenta-se que a ferramenta, ao evidenciar competências para além de vieses tradicionais, possui o potencial inédito de mitigar discrepâncias de gênero, raça e cor, subsidiando a adequação dos quadros, o planejamento estratégico e o desenvolvimento contínuo dos servidores. A plataforma, operando sob rígidos princípios de segurança, explicabilidade e Human-in-the-Loop, substitui a intuição pela evidência documental, oferecendo uma solução inovadora, isonômica e constitucionalmente aderente para a profissionalização da gestão de pessoas no Estado brasileiro.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Inovação no Setor Público. Equidade. People Analytics. Inteligência Artificial Local. Planejamento da Força de Trabalho. Perfil Profissiográfico.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas na Administração Pública Federal encontra-se em uma encruzilhada histórica. De um lado, o arcabouço legal, desde a Lei nº 8.112/1990, estabelece as bases para uma função pública profissional e impessoal. De outro, a prática cotidiana ainda se vê presa a um modelo fragmentado, onde a alocação de talentos frequentemente depende mais de redes de relacionamento do que de evidências técnicas (BERGUE, 2020). Este descompasso gera ineficiência, mas também perpetua distorções silenciosas: o subaproveitamento de competências, a manutenção de vieses inconscientes e a dificuldade em planejar a força de trabalho com base em dados reais.

O Projeto Recruta.gov, concebido pela Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal (CGMOP) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), foi inicialmente idealizado para resolver o gargalo da alocação. Entretanto, sua arquitetura tecnológica e metodológica, detalhada no Guia Estratégico e Técnico da Plataforma Recruta.Gov (BRASIL, 2026a), revela um potencial transformador muito mais amplo. A plataforma não se limita a encontrar a “pessoa certa para o lugar certo”; ela ilumina o “DNA de competências” do Estado, criando as condições para uma gestão de pessoas que seja, ao mesmo tempo, eficiente, equitativa e estratégica.

Este artigo defende que o Recruta.gov representa uma inovação disruptiva ao atuar transversalmente em quatro eixos fundamentais: (1) a alocação eficaz e baseada em evidências; (2) o planejamento estratégico e a adequação dos quadros de pessoal; (3) a correção de distorções históricas e estruturais, como as relativas a gênero, raça e cor; e (4) o direcionamento assertivo dos programas de desenvolvimento. A partir de uma análise documental e da fundamentação na literatura de gestão pública e People Analytics, demonstraremos como essa ferramenta, operando sob rígida governança de IA, materializa um novo paradigma para o serviço público brasileiro.

2. A SUPERAÇÃO DO MODELO TRADICIONAL: PEOPLE ANALYTICS E IA LOCAL

A literatura sobre a modernização da gestão de pessoas no setor público é contundente ao apontar a necessidade de superar a lógica “cartorial” e a tomada

de decisão baseada em percepções subjetivas (GUZZI, 2015; MARCONI, 2003). O conceito de People Analytics surge como resposta, propondo o uso de dados, métricas e métodos analíticos para qualificar decisões sobre a força de trabalho (BOUDREAU; CASCIO, 2017).

O Projeto Recruta.gov materializa esse conceito com uma inovação crucial para a soberania do Estado: o uso de IA generativa e de processamento semântico 100% local. Diferentemente de soluções que dependem de APIs comerciais externas (como OpenAI ou Google Cloud), o Recruta.gov utiliza o modelo Gemma 2, embarcado em servidores do governo por meio do framework Ollama (BRASIL, 2026a). Essa arquitetura garante que dados sensíveis de mais de meio milhão de servidores jamais saiam dos firewalls institucionais, assegurando plena conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Mais do que um requisito de segurança, essa escolha tecnológica é um ato de soberania digital.

O cerne analítico da plataforma reside na vetorização semântica de currículos e demandas. Utilizando um modelo multilíngue de embeddings (intfloat/multilingual-e5-large-instruct), o sistema transforma a rica, porém caótica, massa de textos curriculares do SouGov e as demandas institucionais do SISDIP em vetores matemáticos. Essa técnica supera a busca limitada por palavras-chave (tipo Ctrl+F), permitindo encontrar significados. Um servidor que descreve ter “atuado em projetos de acolhimento” será identificado como aderente a uma vaga que exige “experiência em políticas de saúde”, ainda que as palavras não coincidam. É a máquina lendo o contexto, não apenas o dicionário (BRASIL, 2026a).

3. A RÉGUA PROFISSIOGRÁFICA: PADRONIZANDO O OLHAR SOBRE O TALENTO

Para eliminar a subjetividade, o Recruta.gov adota uma régua analítica única e padronizada: as 9 Dimensões do Perfil Profissiográfico, alinhadas ao modelo de competências da ENAP e a escalas psicométricas validadas (BRASIL, 2026a). É sobre essa régua que tanto as exigências de uma vaga ou unidade (extraídas do SISDIP) quanto o perfil real de um servidor (extraído do seu currículo) são medidos.

As dimensões avaliam desde a Expertise Técnica e a Mentalidade Digital até a Visão Sistêmica e o Foco no Cidadão. Para inferir traços comportamentais na escala de

centenas de milhares de pessoas — onde seria inviável aplicar testes psicométricos —, a plataforma inova com a técnica de “Proxy de Currículo”. A IA não pergunta ao servidor “você é flexível?”; ela audita seu histórico em busca de evidências como “transitou por três ministérios, atuando em projetos de natureza diversa”. Não pergunta “você tem habilidades sociais?”; ela rastreia atividades de “docência, mediação de conflitos ou representação institucional”. Substitui-se a promessa da autodeclaração pela força das evidências.

O resultado é um Gráfico Radar que sobrepõe, visualmente, o perfil exigido (em laranja) e o perfil do candidato (em azul). No Dossiê Executivo de Talentos gerado em 8 de abril de 2026, por exemplo, a análise de um candidato para uma vaga de Ciência de Dados revelou um Match de 91,4%, com superávit em competências técnicas e mentalidade digital, provando que a ferramenta identifica talentos prontos para voos mais altos (BRASIL, 2026b).

4. O SALTO ESTRATÉGICO: DO INDIVÍDUO PARA A ORGANIZAÇÃO (GAP ANALYSIS)

A verdadeira ruptura com a gestão tradicional acontece quando o Recruta.gov deixa de olhar apenas para o indivíduo e passa a diagnosticar organizações inteiras. O Módulo de Gap Analysis cruza a “régua” do que uma unidade precisa (exigências do DFT) com a “régua” da capacidade instalada (os currículos de quem efetivamente trabalha lá).

O Relatório Estratégico de Gap Analysis da CGMOP, datado de 8 de abril de 2026, exemplifica esse poder. Ao analisar uma amostra de servidores da unidade, o sistema identificou que, embora o órgão exija nível 5 em Mentalidade Digital e Transversalidade, a equipe apresentava níveis significativamente inferiores. O diagnóstico veio acompanhado de recomendações estratégicas, como “capacitação em ferramentas de análise de dados” e “workshops para fomento à cultura de colaboração inter-órgãos” (BRASIL, 2026c).

Esse módulo transforma o Recruta.gov em um instrumento de planejamento da força de trabalho. O gestor não precisa mais adivinhar por que uma unidade não performa; ele tem um laudo técnico que evidencia as lacunas de competência,

permitindo ações de remanejamento, capacitação e dimensionamento de futuras vagas com base em evidências concretas e auditáveis.

5. POTENCIAL TRANSVERSAL COMO INOVAÇÃO EM GOVERNANÇA PÚBLICA

A maior inovação do Recruta.gov não reside apenas em sua capacidade tecnológica, mas em seu potencial inexplorado para atuar de forma transversal na correção de falhas estruturais do Estado brasileiro. A plataforma, ao criar uma camada de análise objetiva e auditável sobre a força de trabalho, torna-se uma aliada poderosa na promoção de uma gestão pública mais justa e representativa.

5.1. CORREÇÃO DE DISCREPÂNCIAS DE GÊNERO, RAÇA E COR

A cultura organizacional e a história brasileira deixaram marcas profundas de desigualdade de gênero e raça que se refletem na ocupação de cargos e na distribuição da força de trabalho. O modelo tradicional de alocação, ao depender de redes informais e da subjetividade, tende a reproduzir esses vieses de forma inconsciente (TAMBE; CAPPELLI; YAKUBOVICH, 2019).

O Recruta.gov ataca esse problema pela raiz. Sob a regra de “inferência zero”, a IA é programada para não “saber” o gênero ou a raça do candidato a partir de seus dados textuais, operando com temperatura absoluta de 0.0 para não realizar correlações espúrias. O seu foco é estritamente documental: ela busca, por exemplo, “experiência comprovada em liderança de projetos”, e não um perfil implícito do que um líder “parece”. Ao ranquear candidatos exclusivamente pela aderência semântica e profissiográfica, a plataforma cria uma barreira anti-viés. Ela garante que uma mulher negra com as competências documentadas para um cargo de liderança não seja preterida em favor de um homem branco cujo currículo é menos aderente, mas cujo “perfil” se encaixaria em um viés tradicional de seleção. A ferramenta, portanto, não é neutra: ela atua ativamente como um instrumento de isonomia, forçando a decisão a se ancorar no que está comprovado, e não no que é culturalmente enviesado.

5.2. PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO E ADEQUAÇÃO DOS QUADROS

O planejamento da força de trabalho na APF é frequentemente reativo. Concursos são solicitados, remoções são processadas, mas raramente se tem um diagnóstico preciso das lacunas de competências que justifiquem tais movimentações. O Recruta.gov, por meio do Gap Analysis, transforma o planejamento em um processo preditivo e baseado em evidências.

Ao cruzar sistematicamente o DFT de todas as unidades com os currículos de suas equipes, o MGI pode identificar, em nível macro, desequilíbrios estruturais. É possível descobrir, por exemplo, um superávit de competências burocráticas tradicionais em uma região e um déficit crítico de habilidades em ciência de dados em outra, o que embasaria programas de capacitação direcionados ou remanejamentos em larga escala. Esse diagnóstico permite a adequação contínua dos quadros, fazendo com que a força de trabalho do Estado se molde dinamicamente às necessidades da sociedade.

5.3. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E TRILHAS DE APRENDIZADO

O nono pilar da régua profissiográfica, o Alinhamento e Interesses, é a chave para integrar o Recruta.gov ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). A IA analisa as capacitações voluntárias dos servidores nos últimos 36 meses e cruza isso com seus interesses declarados e a missão das unidades. Isso não serve apenas para achar um match para uma vaga; serve para mapear vocações ocultas.

Um servidor que ocupa um cargo administrativo, mas nos últimos anos investiu pesadamente em cursos de Python e análise de dados, é prontamente sinalizado pelo sistema como um talento para a área de tecnologia. Essa capacidade permite que as unidades de gestão de pessoas desenhem trilhas de desenvolvimento personalizadas e alinhadas não só às necessidades do órgão, mas também à motivação intrínseca do servidor, aumentando o engajamento e a retenção de talentos, algo que Bergue (2020) aponta como essencial para um serviço público de alto desempenho.

Por fim, a mesma lógica se aplica ao apoio a contextos emergenciais (como forças-tarefa) e à gestão do conhecimento, ao mapear e tornar visíveis especialistas em

temas de nicho que, de outra forma, permaneceriam anônimos na massa de servidores.

6. A ÉTICA COMO FUNDAÇÃO: EXPLICABILIDADE E HUMAN-IN-THE-LOOP

A aplicação de IA em decisões que afetam a vida funcional de pessoas seria temerária sem uma fundação ética sólida. O Recruta.gov não é uma “caixa preta”. Ele foi arquitetado sob o princípio da Explainable AI (XAI). Cada nota atribuída nas nove dimensões é acompanhada de uma justificativa textual, apontando exatamente os trechos do currículo que a fundamentaram. Se um candidato recebe nota 5 em Resolução de Problemas, o Dossiê Executivo documenta o porquê, permitindo auditoria total (BRASIL, 2026b).

Isto se conecta ao protocolo de Human-in-the-Loop (HITL). O sistema, deliberadamente, não tem a palavra final. Ele é um “assistente de auditoria” que processa em minutos o que uma equipe de RH levaria meses. A máquina ilumina o caminho, processa a massa de dados e gera inteligência executiva. Contudo, a decisão discricionária, a empatia na entrevista e a responsabilidade pela alocação permanecem, inquestionavelmente, nas mãos do gestor público. Esta é a garantia de que a tecnologia serve ao Direito Administrativo, e não o contrário.

7. CONCLUSÃO: A TRANSIÇÃO PARA UM ESTADO INTELIGENTE, EFICIENTE E JUSTO

O Projeto Recruta.gov não é um mero software de busca; é a materialização de uma política de Estado que leva a sério a profissionalização da gestão. Ao documentar e cruzar, em uma plataforma segura e local, as competências de mais de meio milhão de servidores com as demandas institucionais, ele inaugura uma era onde a eficiência e a equidade andam de mãos dadas.

A inovação apresentada neste artigo demonstra que a ferramenta supera a alocação tradicional para se tornar um motor de planejamento estratégico, um instrumento de correção de distorções históricas de gênero e raça e um guia para o desenvolvimento contínuo dos servidores. Ela substitui a cultura da indicação pela

cultura da evidência, a promessa da autodeclaração pela comprovação documental e o viés inconsciente pela auditabilidade radical.

Ao entregar ao gestor público um Raio-X do talento estatal, o Recruta.gov não apenas otimiza o presente, como pavimenta o caminho para um serviço público mais representativo, motivado e aderente às reais necessidades da sociedade brasileira. Sua arquitetura é a prova de que é possível usar Inteligência Artificial de ponta sem abrir mão da soberania, da segurança jurídica e, acima de tudo, da humanidade que deve guiar a decisão final.

REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. 4. ed. Caxias do Sul: Educs, 2020.

BOUDREAU, J. W.; CASCIO, W. F. Investing in people: financial impact of human resource initiatives. 2. ed. New Jersey: Pearson, 2017.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 15 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal. Guia Estratégico e Técnico: Plataforma Recruta.Gov. Brasília: MGI, 2026a.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Dossiê Executivo de Talentos: Plataforma Recruta.Gov, análise profissiográfica, 8 abr. 2026b.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Relatório Estratégico: Gap Analysis: dimensionamento vs. capacidade da equipe, 8 abr. 2026c.

GUZZI, A. M. Gestão de pessoas no setor público: uma abordagem estratégica. São Paulo: Saraiva, 2015.

MARCONI, N. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público: as pessoas como centro da estratégia. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E JUSTIÇA, 2003, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TAMBE, P.; CAPPELLI, P.; YAKUBOVICH, V. Artificial intelligence in human resources management: challenges and a path forward. *California Management Review*, Berkeley, v. 61, n. 4, p. 15–42, 2019.