GESTÃO DE PESSOAS em EVIDÊNCIA

GOVERNANÇA E INTELIGÊNCIA DE DADOS (*PEOPLE ANALYTICS*)

Ano 3 - Volume 3 - Março de 2026

OBSERVATÓRIO DE PESSOAL

CONECTA GENTE

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

GESTÃO DE PESSOAS em EVIDÊNCIA

GOVERNANÇA E INTELIGÊNCIA DE DADOS (*PEOPLE ANALYTICS*)

Ano 3 - Volume 3 - Março de 2026

OBSERVATÓRIO DE PESSOAL
CONECTA GENTE
MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS
GOVERNO DO BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS - MGI
Esther Dweck – Ministra de Estado da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS - GABINETE
José Celso Cardoso Jr. – Secretário de Gestão de Pessoas
Frederico de Morais Andrade Coutinho – Secretário Adjunto de Gestão de Pessoas
Regina Coeli Moreira Camargos – Diretora de Programa

DIRETORIA DE GOVERNANÇA E INTELIGÊNCIA DA INFORMAÇÃO
Mirian Lúcia Bittencourt Guimarães – Diretora

DIRETORIA DE PROVIMENTO E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL
Maria Aparecida Chagas Ferreira – Diretora

DIRETORIA DE CARREIRAS E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
Maria da Penha Barbosa da Cruz – Diretora

DIRETORIA DE SOLUÇÕES DIGITAIS E INFORMAÇÕES GERENCIAIS
Antônio Fiuza de Sousa Landim – Diretor

DIRETORIA DE CENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE INATIVOS, PENSIONISTAS E ÓRGÃOS EXTINTOS
Marco Aurélio Alves da Cruz – Diretor

COLABORARAM COM ESTA EDIÇÃO: Alexandre Gomide | Ana Clara Cândido | Carolina Vilela de Oliveira | César Galvão | Iara Azevedo Vitelli Viana | José Celso Pereira Cardoso Jr. | Juliana Guedes Almeida | Kátia Regina Souza Simões | Leandro Del Grande | Lincoln Moreira Jorge Júnior | Lorena Fonseca de Medeiros Ferreira | Marcela Guimarães Côrtes Shakir | Mirian Lúcia Bittencourt Guimarães | Marco Poli | Pedro Masson | Regina Coeli Camargos | Víthor Rosa Franco | Vitor César Vaneti

AGRADECIMENTO | Fundação Lemann – Acordo de Cooperação Técnica SETE/MGI e SGP/MGI nº 1/2023
Consultoria Responsável Técnica do Projeto ***"Liderando Estrategicamente com People Analytics":*** Minder *People Analytics* (contato: 61 981254282)
Leading expert: Juliana Guedes Almeida, PhD | ***Chief data scientist:*** Víthor Rosa Franco, PhD
Consultoria técnica: Marco Poli, PhD
Responsáveis pelos artigos: 10 – Liderando Estrategicamente com *People Analytics* | 11– Liderando e a Quarta Onda de *People Analytics* no Serviço Público Federal | 12 – Gestão de stakeholders com *People Analytics* como estratégia de engajamento e suporte à implementação de inovações no Serviço Público | 16 – *People Analytics* no DNIT: mentoria feminina como fonte de transformação | 17- *People Analytics* no Tribunal de Contas do Distrito Federal | 18 – *People Analytics* no Superior Tribunal de Justiça: desenvolvimento da equipe de gestão de pessoas para gerar alto impacto

Normalização Bibliográfica: Biblioteca do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Gestão de pessoas em evidência / Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. – Ano 3, v. 3 (março 2026)- . -- Brasília: Secretaria de Gestão de Pessoas/MGI, 2026.

Semestral

1. Gestão de pessoas – Administração pública. 2. *People Analytics* – Administração Federal. 3. Gestão estratégica de pessoas. I. Revista Gestão de pessoas em evidência. II. Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

CDU – 35.08(81)

Permitida a reprodução total ou parcial desta publicação desde que citada a fonte.

Sumário

5 Introdução

7 Seção 1 - O que é *People Analytics* e por que importa

1. Evidências, transparência ativa e segurança de dados como ação transversal da Gestão de Pessoas no Brasil 8

2. Refinando o conceito de *People Analytics:* distinções entre o Setor Privado e o Setor Público Federal 12

3. *People Analytics:* contexto histórico e breve resenha bibliográfica 21

4. Como implementar *People Analytics* e quais os pontos de atenção? 26

5. *People Analytics* para cuidar dos servidores: evidências, recomendações e boas práticas 30

6. Indicadores de eficácia no Ciclo Laboral 41

45 Seção 2 - *People Analytics* na prática: um olhar para Administração Pública Federal

7. Pesquisa *Vozes do Serviço Público*: coletando dados e evidências de resultado 46

8. Capacidade, Autonomia e Desempenho: lições das vozes dos servidores públicos....51

9. Entre a Estabilidade e a Agilidade: o que revelam as vozes do serviço público federal 54

10. Liderando Estrategicamente com *People Analytics* 57

11. Liderando e a Quarta Onda de *People Analytics* no Serviço Público Federal 71

12. Gestão de *stakeholders* com *People Analytics* como estratégia de engajamento e suporte à implementação de inovações no Serviço Público 80

13. Gestão pública orientada a entregas: o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) como estratégia de fortalecimento da capacidade estatal na administração pública federal 88

14. Desigualdade Salarial no Setor Público Federal: elementos para qualificar o debate no Brasil 113

118 Seção 3 - Como os órgãos estão aplicando *People Analytics*

15. *People Analytics* na Enap: dados a serviço de uma gestão pública mais humana, estratégica e inteligente....119

16. *People Analytics* no DNIT: mentoria feminina como fonte de transformação..124

17. *People Analytics* no Tribunal de Contas do Distrito Federal 127

18. *People Analytics* no Superior Tribunal de Justiça: desenvolvimento da equipe de gestão de pessoas para gerar alto impacto....130

133 Referências Bibliográficas

135 Notas Biográficas dos Autores

Introdução

A Administração Pública Federal brasileira enfrenta desafios cada vez mais complexos, relacionados à formulação e à implementação de políticas públicas, à necessidade de fortalecer suas capacidades institucionais e à valorização dos servidores como agentes centrais da ação estatal. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel estratégico, exigindo decisões mais qualificadas, transparentes e orientadas por evidências. Esta edição da Revista Gestão de Pessoas em Evidência (RGPE), em seu terceiro volume, apresenta *People Analytics* como uma abordagem capaz de apoiar esse movimento de transformação, discutindo seus fundamentos, seus limites e suas possibilidades quando aplicado ao setor público federal, sempre à luz dos valores que orientam a atuação do Estado.

A primeira seção dedica-se à construção dos fundamentos conceituais, históricos e metodológicos sobre *People Analytic*s na Administração Pública Federal. Nela, o leitor é conduzido a uma reflexão crítica sobre a origem da técnica, suas diferenças em relação ao uso tradicional no setor privado e a necessidade de sua adaptação ao contexto estatal. A seção enfatiza que o uso de dados e evidências na gestão de pessoas deve estar a serviço do interesse público, do cuidado com os servidores e do fortalecimento do Estado democrático, abordando temas como implementação responsável, produção de evidências, transparência, segurança da informação e avaliação da eficácia das políticas ao longo do Ciclo Laboral.

A segunda seção volta-se à aplicação prática de *People Analytics* no âmbito do governo federal, destacando iniciativas estruturantes de produção e uso de dados sobre pessoas. A seção evidencia a importância da escuta qualificada dos servidores e da incorporação de informações subjetivas, como percepções, engajamento e experiências de trabalho, como complemento aos registros administrativos tradicionais. Ao apresentar instrumentos concretos de coleta e análise de dados, a seção demonstra como *People Analytics* pode subsidiar decisões mais sensíveis, responsivas e alinhadas às reais condições de trabalho no serviço público.

A terceira seção amplia o olhar para experiências desenvolvidas por diferentes órgãos da Administração Pública Federal e de outros poderes, mostrando como *People Analytics* vem sendo apropriada em contextos institucionais diversos. A seção evidencia aplicações voltadas ao planejamento da força de trabalho, à melhoria de processos, à integração de bases de dados

e ao apoio à tomada de decisão estratégica. Ao reunir casos práticos, demonstra-se que, mesmo diante de limitações estruturais, é possível utilizar dados e evidências de forma criativa e responsável para aprimorar a gestão de pessoas e gerar valor público.

Ao longo de suas páginas, esta edição reafirma que *People Analytics*, no setor público federal, não se resume ao uso de tecnologias ou à mera produção de métricas, mas constitui uma abordagem orientada à compreensão da realidade do trabalho público e ao cuidado com quem o realiza. Ao convidar o leitor à reflexão crítica e ao aprendizado, o texto propõe uma gestão de pessoas mais estratégica, ética e humana, capaz de fortalecer os servidores, as instituições e, em última instância, a capacidade do Estado brasileiro de servir à sociedade.

Seção 1

O QUE É *PEOPLE ANALYTICS* E POR QUE IMPORTA

1. Evidências, transparência ativa e segurança de dados como ação transversal da Gestão de Pessoas no Brasil

A gestão de pessoas na Administração Pública Federal, historicamente, tem ocupado posição periférica nos processos decisórios, o que contribuiu para sua fragmentação e baixa eficácia institucional.[1] Para enfrentar esse cenário, foi desenvolvido o Modelo Referencial do Ciclo Laboral, que organiza a trajetória dos servidores públicos em seis fases interconectadas: i) planejamento e seleção; ii) alocação e ambientação; iii) desenvolvimento e desempenho; iv) carreiras e progressão; v) remuneração e reconhecimento; e vi) aposentadoria e desligamento.

A proposta do modelo é conferir à gestão de pessoas uma abordagem sistêmica, estratégica e orientada por evidências. Nesse contexto, a transparência e a produção de dados confiáveis emergem como uma dimensão transversal que atravessa todas as fases do ciclo laboral, fortalecendo a governança pública e a capacidade de governo sem deixar de lado o cuidado e valorização dos servidores. Por isso, a transversalidade das evidências, da transparência e da segurança de dados é condição para o fortalecimento institucional e a maturidade da gestão pública.

Ao integrar ferramentas como o Observatório de Pessoal, as revistas RGPA (Revista Gestão de Pessoas em Ação) e RGPE (Revista Gestão de Pessoas em Evidência), a pesquisa Vozes do Serviço Público, o Atlas do Estado Brasileiro, o Portal da Transparência e o Guia de Transparência de Dados, o setor público avança rumo a uma gestão mais inteligente, transparente, democrática e eficaz.

A transparência e a produção de evidências na gestão de pessoas buscam assegurar que as decisões sejam tomadas com base em dados objetivos, promovam *accountability* e fortaleçam a confiança entre os servidores e as instituições. Para o sucesso da produção de evidências com transparência, é imprescindível considerar que isso caminha junto com o avanço da transformação digital, da governança de dados e do uso de ferramentas como *People Analytics*.

Esta abordagem se vale de uma trajetória governamental exitosa na promoção da transparência pública e no fortalecimento do controle social, marcada pela atuação da Controladoria Geral da

[1] O modelo referencial do ciclo laboral aplicado ao setor público federal: rumo à construção de uma visão e ação sistêmica da gestão de pessoas no Brasil. http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8781

União, com a criação do Portal da Transparência, em 2004; pela promulgação da Lei de Acesso à Informação, instituída pela Lei nº 12.527 de 2011; e pela Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal, instituída pelo Decreto nº 8.777/2016. Tais políticas atingem significativamente a gestão de pessoas, uma vez que os temas "servidores e pensionistas" e "despesas de pessoal" atraem muito interesse da sociedade.

Atualmente, a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) fornece mensalmente um conjunto significativo de dados que alimentam o Portal da Transparência,[2] organiza e publica diversos conjuntos de dados no Portal de Dados Abertos,[3] seguindo compromissos bianuais por meio dos Planos de Dados Abertos[4], que atendem pedidos de transparência passiva de dados via Fala.BR[5] da Lei de Acesso à Informação e da Ouvidoria Geral da União.

A produção de evidências na área de Gestão de Pessoas teve início em 1996, com a criação do Boletim Estatístico de Pessoal (BEP),[6] publicação mensal de dados em formato de boletim, até 2017, quando foi transformado no Painel Estatístico de Pessoal (PEP). Em 1998, foi criada a Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais,[7] publicação que consolida e divulga as Tabelas de Remuneração atribuídas aos cargos e/ou carreiras da Administração Pública Federal e dos ex-territórios. Outras publicações e relatórios foram editados sob demanda, porém, sem periodicidade definida.

Em março de 2010, foi criada no IPEA a Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia (DIEST)[8] com o objetivo, entre outros, de realizar estudos e pesquisas ligadas à estrutura, organização e funcionamento do Estado. A diretoria, além de produzir diversos estudos e evidências sobre a gestão de pessoas, elabora o Atlas do Estado Brasileiro,[9] que oferece dados sobre a burocracia pública nos três poderes e nas três esferas

[2] https://portaldatransparencia.gov.br/servidores/visao-geral

[3] https://dados.gov.br/dados/busca?termo=%2522Gest%25C3%25A3o%2520de%2520Pessoas%2520%28Executivo%2520Federal%29%2522

[4] https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos

[5] https://falabr.cgu.gov.br/

[6] https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/boletim-estatistico-de-pessoal

[7] https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/tabela-de-remuneracao-dos-servidores-publicos-federais-civis-e-dos-ex-territorios

[8] https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2654:catid=28

[9] https://www.ipea.gov.br/atlasestado/

da federação. O Atlas é uma ferramenta poderosa para o planejamento estratégico e a contextualização das ações de gestão de pessoas.

É nessa esteira que, em 2023, foi lançado o Observatório de Pessoal (SGP/MGI), que consolidou num único lugar as publicações já existentes e, além disso, deu início a um ciclo virtuoso de fortalecimento da transparência ativa. A necessidade de criar um Observatório partiu de um diagnóstico realizado em 2021, que constatou um percentual de 87% de retrabalho no atendimento passivo às demandas por informações, seja pelo fato do demandante não as encontrar ou porque já poderiam estar em transparência ativa. O Observatório conta, atualmente, com um catálogo de 84 produtos organizados por tema, autor e tipo (relatório, base de dados, painel etc.).[10]

Nesse contexto, foi lançada, em dezembro de 2023, a primeira edição da Revista Gestão de Pessoas em Ação (RGPA),[11] que se destina a registrar os trabalhos em curso nas Secretarias de Gestão de Pessoas e de Relações de Trabalho do MGI, bem como nas organizações ligadas ao Sistema de Pessoal Civil da APF – SIPEC. A revista é um marco de extrema importância na consolidação de conhecimento crítico e aprofundado sobre a realidade brasileira e sobre as relações entre estado, políticas públicas e desenvolvimento. Até o fim de 2026, terão sido lançadas, pelo menos, cinco edições da RGPA.

Visando ainda ao registro do conhecimento produzido pelas equipes da SGP e da SRT, foi lançada, em dezembro de 2024, a primeira edição da Revista Gestão de Pessoas em Evidência (RGPE).[12] Esta revista se destina a abordar, em edições seriadas, temas específicos, dados, informações e análises sobre temas relevantes da APF. A primeira edição abordou o tema das aposentadorias e até o fim de 2026 terão sido publicadas, pelo menos, outras quatro edições temáticas.

Visando a fechar lacunas ainda existentes quanto a evidências de resultado das políticas e práticas de gestão pessoas, a SGP também lançou a Pesquisa Vozes do Serviço Público.[13] A pesquisa, cuja aplicação é periódica, é um instrumento estratégico de gestão pública com vistas a coletar indicadores sobre a percepção dos servidores acerca de aspectos subjetivos e comportamentais da dinâmica do trabalho, tais como engajamento, satisfação, suporte,

[10] https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/paginas-do-observatorio/catalogo

[11] https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/revistas/gestao-de-pessoas-em-acao-mgi-vol1-dez2023.pdf

[12] https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/revistas/revista-gestao-de-pessoas-em-evidencia.pdf

[13] https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/pesquisa-vozes

liderança, intenções, incentivos etc. Esses aspectos raramente são capturados pelos registros administrativos tradicionais do sistema. A coleta de informações para a primeira edição da pesquisa teve início em 2024 e seus resultados foram publicados em 2025. A coleta de dados para a segunda edição da pesquisa começou em outubro de 2025, cuja conclusão está prevista para fevereiro de 2026.

A pesquisa enfatiza valores como equidade, diversidade, inclusão e pertencimento. Ela visa a subsidiar a gestão pública no sentido de garantir que todos os servidores tenham voz, oportunidades iguais e um ambiente de trabalho saudável, seguro e colaborativo. A inovação e o aprendizado contínuo são vistos como motores da transformação e o bem-estar dos servidores é tratado como prioridade para o sucesso das políticas públicas.

Em suma, é possível afirmar que a experiência recente da Secretaria de Gestão de Pessoas do Governo Federal tem demonstrado que os esforços em fortalecer a produção de evidências com transparência e segurança de dados otimizam o atendimento às demandas por informação e induz o uso de *People Analytics*, apoiando, dessa forma, o amadurecimento institucional das políticas de gestão de pessoas.

Nesse contexto, a incorporação dessa ferramenta ao Ciclo Laboral tem permitido um olhar mais aprofundado para as potencialidades e lacunas de dados, diagnósticos e indicadores de eficiência e eficácia dessas políticas. Esforços concomitantes no campo da transformação digital e da infraestrutura de dados serão fundamentais para o avanço dessa agenda. Ao integrar dados, escuta ativa, produção de conhecimento e práticas de transparência, o setor público constrói uma gestão mais inteligente, responsiva e centrada nas pessoas.

Essas iniciativas qualificam decisões e promovem uma cultura de aprendizado contínuo, inovação e valorização do servidor público. O futuro da gestão de pessoas no Brasil passa, inevitavelmente, pela consolidação dessas práticas.

2. Refinando o conceito de *People Analytics:* distinções entre o Setor Privado e o Setor Público Federal

Definir *People Analytics (PA)* não é difícil, à primeira vista. Considerando apenas o contexto em que surgiu, isto é, a gestão da força de trabalho em empresas privadas, podemos dizer que significa a "gestão de pessoas baseada em evidências". Mesmo que exista um consenso razoável sobre essa técnica de gestão de pessoas, que a define como algo mais amplo que uma forma mais sofisticada de controle da mão de obra, em geral, o objetivo primeiro e último que orienta a atuação das empresas privadas sempre prevalece. Se as margens de lucro almejadas não forem alcançadas, amplas e profundas reestruturações são postas em marcha, departamentos se fundem ou se separam rapidamente, demissões são feitas à larga e novas admissões ocorrem, prescrutando-se os dados do perfil do candidato que melhor se adapte ao que a empresa deseja alcançar. *People Analytics*, nesse sentido, é mais uma entre as várias técnicas de gestão de pessoas concebidas, pelo menos, desde a Revolução Industrial. Estudos teóricos e empíricos no campo da sociologia e da psicologia do trabalho procuraram demonstrar o real objetivo das técnicas de gestão de pessoas, qual seja, o de adequar o perfil da força de trabalho aos objetivos econômicos e financeiros das empresas (BRAVERMAN, 1981; DEJOURS, 2004).

Considerando o setor público, cujos objetivos não são os mesmos da iniciativa privada, é possível definir *People Analytics* em outros termos? O que significa trazer para o Estado uma técnica de gestão de pessoas do setor privado? Quais são suas possibilidades, limites e objetivos? Como essa técnica de gestão de pessoas pode ser aplicada ao setor público? Essa técnica é apenas mais um modismo, que traz do setor privado para o setor público um certo fetiche pelos dados, pelas métricas e pelos indicadores?[14]

Essas reflexões serão realizadas nessa seção e partem das análises contidas no documento "*Nosso Manifesto - por uma Gestão de Pessoas no Setor Público orientada por dados e evidências*"[15]. O documento define os princípios norteadores do uso de evidências na gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF) e foi elaborado após a realização de várias oficinas que trouxeram os resultados de grupos de trabalho formados por lideranças importantes da área de gestão de pessoas do governo federal. Contou também com a contribuição de consultorias

[14] https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/o-futuro-da-humanidade-e-analogico-miguel-nicolelis-no-forum-e-commerce-brasil-2024

[15] https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/nosso-manifesto . Acesso em 01/11/2025.

especializadas. O documento defende que a gestão de pessoas no setor público deve buscar a eficiência na atuação estatal sem perder de vista a equidade, a transparência e o bem-estar das pessoas, com base em dados e evidências e na transformação digital.

Os princípios norteadores do documento são:

1. Transformação digital como pilar da modernização: priorizar tecnologias e plataformas integradas para tornar a gestão de pessoas mais acessível, ágil e eficiente;
2. Governança de dados como base para decisões informadas: garantir qualidade, acessibilidade e uso ético dos dados para apoiar decisões na gestão de pessoas;
3. *People Analytics* e uso de evidências na gestão estratégica: utilizar análise de dados de pessoas para gerar *insights* estratégicos que embasem alocação, engajamento e desempenho;
4. Foco no desenvolvimento humano e na inovação: valorizar a formação, as redes de colaboração e o bem-estar das pessoas como base para a inovação no setor público;
5. Equidade, diversidade, inclusão e pertencimento: assegurar que a gestão de pessoas promova oportunidades justas, diversidade de vozes e senso de pertencimento;
6. Responsabilidade e transparência: conduzir práticas de gestão de pessoas com clareza, ética, segurança e *accountability* para servidores e cidadãos;
7. Cooperação e respeito à contribuição integrada de cada ator no ecossistema de *People Analytics*: fomentar a colaboração entre todos os envolvidos no ecossistema de gestão de pessoas orientado por dados.

Nota-se, nesse documento, que *People Analytics* integra e potencializa os pilares da gestão moderna de pessoas, ao transformar dados em inteligência para decisões mais ágeis, éticas e eficientes. Por meio da transformação digital e da governança de dados, viabiliza uma gestão baseada em evidências, que apoia o desenvolvimento humano, a inovação e o bem-estar. Contribui também para promover equidade, diversidade, inclusão e pertencimento, ao identificar e corrigir desigualdades de forma objetiva. Sustentado pela responsabilidade e transparência, o uso de *People Analytics* fortalece a confiança e *accountability*. Por fim, sua efetividade depende da cooperação entre todos os atores do ecossistema, garantindo uma gestão pública mais integrada e orientada a resultados.

Dessa maneira, *People Analytics* está sendo aplicada na APF considerando as especificidades do setor público e alicerçada numa série de objetivos e responsabilidades, que atuam como um antídoto contra visões e práticas simplistas. Em suma, o que se vê e será aprofundado nessa publicação, é a relevância de *People Analytics* para aprimorar a Gestão de Pessoas na APF, visando a entrega de produtos e serviços de excelência à população brasileira. Deseja-se que *People Analytics* não seja um fim em si mesmo e que sirva à missão do Estado de promover o desenvolvimento socioeconômico sustentável e inclusivo. Essa missão não pode ser alcançada mediante o rebaixamento das condições de trabalho do funcionalismo.

É importante lembrar que a presença do Estado na vida social se materializa por meio da presença e dos serviços prestados pelas pessoas servidoras. Portanto, a aplicação de People Analytics na APF não se presta apenas a embasar os cálculos do orçamento, as projeções previdenciárias ou para ilustrar um *dashboard* em algum site do governo. O principal objetivo dessa ferramenta de gestão é promover o bem-estar das pessoas servidoras para que possam oferecer à sociedade entregas cada vez melhores.

A sinergia entre *People Analytics* e o Ciclo Laboral do Setor Público Federal

O cuidado com as pessoas na aplicação de *People Analytics* está previsto numa outra abordagem de gestão, denominada Ciclo Laboral[16]. O Ciclo Laboral é uma proposta sistêmica da trajetória profissional dos servidores públicos, desde o ingresso até a aposentadoria.

A APF vive um momento importante de modernização da sua gestão de pessoas e a incorporação de *People Analytics* representa uma mudança de paradigma na forma de propiciar o desenvolvimento das pessoas. Diferentemente do setor privado, onde as técnicas de gestão são geralmente orientadas por metas de produtividade e competitividade, no setor público, o uso de dados e evidências precisa responder a valores institucionais como equidade, transparência, bem-estar, diversidade e fortalecimento da democracia.

People Analytics, nessa perspectiva, não se reduz a um conjunto de métricas que orientam decisões automatizadas, pois se baseia na ideia de que a inteligência gerada a partir dos dados

[16] Este texto valeu-se fortemente e quase que integralmente do conteúdo de "*O Modelo Referencial do Ciclo Laboral Aplicado ao Setor Público Federal*". Nesse sentido, sua leitura dedicada é inescapável àqueles que trabalham com Gestão de Pessoas. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/revista-publicadas-1/caderno-azul.

só tem sentido quando utilizada para melhorar a experiência, o desenvolvimento e a trajetória das pessoas que trabalham na APF. A técnica, portanto, não suplanta o olhar humano: ela o potencializa e amplia a capacidade do Estado de tomar decisões fundamentadas em evidências sólidas.

A integração entre *People Analytics* e o Ciclo Laboral representa o eixo estruturante dessa modernização. Cada etapa da vida laboral passa a ser tratada de forma sistêmica, baseada em dados confiáveis, atualizados e capazes de orientar políticas mais eficientes. Isso significa superar a histórica fragmentação da gestão de pessoas no setor público e construir uma visão integrada, coerente e orientada ao longo prazo.

FASE 1 – PLANEJAMENTO, DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO E PROCESSO SELETIVO

Planejamento da força de trabalho e ingresso mais estratégico

O início do ciclo laboral exige capacidade de antecipação. A APF enfrenta, há décadas, desafios decorrentes da falta de planejamento contínuo, de certa morosidade do órgão central em relação às demandas dos demais órgãos e da ausência de instrumentos analíticos capazes de identificar necessidades reais de pessoal. Nesse contexto, *People Analytics* se torna um instrumento estruturante, ao permitir:

- projeções/ análises preditivas sobre escassez de servidores em áreas críticas;
- análises de cenários, considerando aposentadorias, necessidades de competências e priorização de políticas públicas;
- dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho;
- identificação de assimetrias territoriais, funcionais e sociodemográficas.

Esses elementos são essenciais para redefinir o papel do concurso público, que deixa de ser um evento isolado e passa a ser uma etapa estratégica da gestão pública. Iniciativas como o Concurso Público Nacional Unificado (CPNU)[17] representam a mudança de paradigma, pois dependem de análises complexas sobre a demanda por servidores, a distribuição geográfica,

[17] Para acompanhar dados sobre Concursos e Provimentos, acesse: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/concursos-publicos-e-provimento-de-pessoal

os perfis socioeconômicos dos futuros servidores, os impactos das políticas de cotas e as projeções sobre a representatividade da burocracia federal.

Além disso, *People Analytics* permite avaliar, de maneira continuada, o impacto efetivo dos processos seletivos na composição da força de trabalho — por exemplo, verificando se a facilitação do acesso aos concursos contribui para ampliar a pluralidade social e territorial na composição da burocracia. Da mesma forma, análises sobre contratações temporárias, cargos comissionados e programas de inserção de jovens podem ser aprimoradas com base em dados. O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)[18] reúne dados essenciais sobre entregas, esforços e perfis dos servidores, constituindo uma base importante para estudos sobre *People Analytics*. Por meio de *People Analytics,* é possível aprimorar o DFT para permitir previsões de demanda, identificação de gargalos, otimização da alocação da força de trabalho e um planejamento mais rigoroso da capacitação e recomposição da força de trabalho, além de possibilitar análises de risco sobre aposentadorias, absenteísmo e sobrecarga de trabalho.

FASE 2 – ALOCAÇÃO, AMBIENTAÇÃO, ESTÁGIO PROBATÓRIO E BEM-ESTAR

Distribuição de pessoas, ambientação e acolhimento nas equipes

Uma vez selecionados, os servidores ingressam em ambientes institucionais muito distintos entre si. Existe grande heterogeneidade nas práticas de acolhimento e ambientação no serviço público federal, que variam desde órgãos que têm programas estruturados de integração aos que praticamente não os têm. O uso de *People Analytics* ajuda a revelar essas diferenças e a propor soluções.

Ao integrar informações sobre rotatividade na fase inicial da carreira[19]; clima organizacional e fatores de pertencimento; saúde física, mental e ocupacional; acompanhamento do estágio probatório[20]; ingresso digital ; condições de trabalho; e informações sobre o Perfil Profissiográfico[21], é possível identificar as práticas bem-sucedidas e os aspectos críticos da gestão

[18] Para mais informações sobre o Dimensionamento da Força de Trabalho, acesse: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho .

[19] Para dados e informações de Movimentação de Pessoal, acesse: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/movimentacao-de-pessoal

[20] Normativos e notícias relacionadas podem ser acessadas em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/estagio-probatorio

[21] Para mais informações sobre o Perfil Profissiográfico na APF, acesse: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/abril/servidor-certo-no-lugar-certo-perfil-profissiografico-e-destaque-na-estrategia-do-mgi-para-valorizar-competencias

de pessoas, entre eles, os fatores que explicam as dificuldades de adaptação, os perfis profissionais que demandam maior apoio e os indicadores de bem-estar que melhor se relacionam ao desempenho e à produtividade ao longo das trajetórias profissionais.

FASE 3 – DESENVOLVIMENTO, DESEMPENHO E FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

Desenvolvimento contínuo, desempenho e liderança baseada em evidências

O desenvolvimento profissional no serviço público é um processo permanente, que atravessa toda a vida funcional. *People Analytics* permite aprimorar esse processo ao:

- mapear as lacunas de competências e orientar trilhas personalizadas de aprendizagem;
- relacionar as demandas de capacitação às necessidades estratégicas de cada órgão
- acompanhar os progressos de aprendizagem de forma longitudinal;
- avaliar a efetividade dos cursos e programas de desenvolvimento;
- subsidiar a formação de lideranças com dados sobre potencial, experiência e trajetórias.

O uso de dados também qualifica a gestão do desempenho. Em vez de avaliações subjetivas e desconectadas das prioridades institucionais, é possível construir sistemas mais transparentes e fundamentados. A partir de *People Analytics* são fortalecidos o Programa de Gestão e Desempenho (PGD)[22] e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), visando à racionalização do sistema de carreiras, à transformação de cargos obsoletos e à criação das carreiras transversais.

FASE 4 – CARREIRAS, CARGOS, PROGRESSÃO E PROMOÇÃO

Gestão de carreiras e evolução profissional com racionalidade

Essa é a fase mais longa e complexa do ciclo laboral, que representa décadas da vida profissional dos servidores. A multiplicidade de carreiras, regimes remuneratórios, legislações e estruturas organizacionais torna a gestão extremamente desafiadora. É exatamente aqui que *People Analytics* se revela indispensável.

Com dados estruturados, é possível:

[22] Dados e informações sobre o PGD e a PNDP podem ser acessadas em https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas

- analisar o estado da arte das diversas carreiras de forma integrada;
- identificar distorções remuneratórias e assimetrias internas;
- avaliar critérios de progressão e promoção;
- relacionar a evolução funcional às competências associadas a cada cargo;
- subsidiar processos incrementais de mudança administrativa com base em evidências.

Essa fase também se articula diretamente à PNDP e ao Sistema de Carreiras do Poder Executivo Federal[23], que podem ser aprimorados a partir de análises sobre a aderência entre formações específicas e as necessidades do Estado. Os indicadores também permitem a identificação de lideranças no âmbito do programa Lidera-Gov[24]. Ao integrar esses elementos, as carreiras são permanentemente modernizadas, o que contribui para a motivação dos servidores e para uma evolução profissional coerente e transparente.

FASE 5 – REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS, RECONHECIMENTO E RECOMPENSAS NÃO PECUNIÁRIAS

Remuneração, benefícios e reconhecimento com base em evidências

A política remuneratória no setor público é complexa e inclui parcelas como vencimento básico, gratificações, benefícios, incentivos, condições de trabalho e mecanismos não pecuniários de reconhecimento. O uso de *People Analytics* permite avaliar os impactos orçamentários de diferentes estruturas remuneratórias, as desigualdades salariais entre órgãos ou carreiras, a eficácia dos benefícios e das recompensas não financeiras no desempenho institucional e o potencial da negociação coletiva para promover a equidade remuneratória.

Quanto a esse último, os processos de negociação baseados em dados e evidências tornam-se mais qualificados e transparentes. Além disso, o Estado passa a ter insumos mais sólidos para formular políticas que valorizem os servidores e assegurem a sustentabilidade fiscal.

[23] O Sistema de Carreiras do Poder Executivo Federal pode ser consultado em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/sistema-de-carreiras

[24] Para saber mais sobre o programa Lidera-GOV, acesse: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/Programa/LideraGOV

FASE 6 – APOSENTAÇÃO, PENSÕES E DESLIGAMENTOS

Transição para a aposentadoria e preservação do conhecimento institucional

A fase final do ciclo laboral é crucial para uma boa gestão de pessoas no setor público. Nessa fase, os desafios envolvem aspectos como os direitos previdenciários e a preservação do conhecimento acumulado pelos servidores ao longo de décadas de experiência profissional.

People Analytics pode contribuir para projetar ondas de aposentadoria e identificar áreas vulneráveis; avaliar impactos sobre a capacidade institucional e a continuidade da prestação de serviços; orientar políticas de sucessão e retenção do conhecimento; aprimorar processos previdenciários, tornando-os mais ágeis e eficientes; e integrar dados funcionais e previdenciários atualmente dispersos entre vários órgãos e sistemas.

Compreender esse conjunto de dados é essencial para garantir transições laborais justas e bem planejadas, evitando-se rupturas administrativas. Um exemplo são os indicadores sobre o perfil dos aposentados e as projeções sobre aposentadorias, reunidos no primeiro volume da Revista Gestão de Pessoas em Evidência (RGPE)[25]. Possibilita também estudos sobre o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), permitindo identificar gargalos operacionais, assimetrias entre unidades gestoras e oportunidades de digitalização e simplificação de processos.

Um ciclo integrado pela inteligência de dados

People Analytics atua como um elemento articulador de todas as etapas da trajetória funcional, conferindo coesão a um sistema historicamente fragmentado. Ao integrar informações de diferentes áreas, apoiar decisões estratégicas e promover transparência, a ferramenta transforma o Ciclo Laboral num instrumento efetivo de governança pública.

A gestão de pessoas deixa de ser apenas operacional e torna-se estratégica. A inteligência produzida por dados qualifica políticas, fortalece capacidades estatais, aprimora serviços públicos e, sobretudo, coloca as pessoas no centro da ação institucional.

A aplicabilidade de *People Analytics* ao Ciclo Laboral no setor público federal representa um passo decisivo para modernizar o Estado e consolidar uma administração pública mais eficiente,

[25] Para acesso aos indicadores e análises, acesse: https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/revista-publicadas-1/RGPE-vol-1/

humana e orientada por evidências. Mais que uma ferramenta tecnológica, *People Analytics* é uma filosofia de gestão que combina análise rigorosa de dados com sensibilidade humana, refinando processos, fortalecendo a justiça organizacional e valorizando as pessoas servidoras ao longo da sua trajetória profissional.

Ao integrar *People Analytics* a cada etapa da jornada funcional, o Estado brasileiro dá um salto qualitativo, aproxima-se de modelos contemporâneos de governança pública e reafirma sua missão fundamental: cuidar de pessoas para servirem melhor à sociedade.

3. *People Analytics:* contexto histórico e breve resenha bibliográfica

A pesquisa bibliográfica realizada para elaborar esse artigo não pretendeu esgotar o tema, mas apenas trazer as publicações mais citadas e que trazem mais elementos empíricos. Além disso, permitiu visualizar o campo no qual se desenvolve a ferramenta, qual seja, o mundo corporativo privado e vislumbrar o sistema de empresas de consultoria, tecnologia de *softwares* para gestão, de palestrantes e empresas de educação executiva[26] (PICANÇO, 2018).

Obteve-se cerca de 40 registros, em sua grande maioria, artigos científicos que tratavam dos problemas mais comuns na iniciativa privada. Ainda que o interesse principal da pesquisa bibliográfica tenha sido o levantamento de dados, buscou-se também coletar elementos para contextualizar *People Analytics*, sistematizar sua conceituação, avaliar seu estágio de maturidade e identificar os procedimentos gerais para sua implementação. Para tanto, utilizou-se a técnica de leitura transversal (OPAS, Nota Técnica nº1/2017) e IA para resumir os textos, com base nas cartilhas, normativos e manuais de boas práticas do Núcleo de Inteligência Artificial do MGI, no contexto do Plano Brasileiro de Inteligência Artificial do Governo (PBIA)[27].

O estudo de SALOMÃO *et al*. (2025) realiza uma revisão sistemática da produção científica nacional e identifica 17 publicações relevantes, entre artigos e dissertações — um número considerado reduzido se comparado à literatura internacional. As publicações começaram a surgir em 2017 e cresceram, principalmente, a partir de 2021, o que reflete o interesse recente pelo tema no Brasil. Os autores observam que a maioria dos estudos nacionais ainda se concentra em conceituações e análises descritivas, com aplicações práticas restritas e pouco aprofundamento metodológico. As pesquisas apontam dificuldades relacionadas à integração entre o RH e as áreas relacionadas à ciência de dados, à falta de competências analíticas dos profissionais e à baixa maturidade tecnológica das organizações. Apesar disso, há evidências de que *People Analytics* pode gerar ganhos de produtividade, eficiência e alinhamento estratégico quando aplicado de forma planejada e multidisciplinar.

[26] A tese de doutoramento de Monise Picanço faz uma descrição densa desse ecossistema corporativo, se concentrando nos processos de valoração dos produtos da HSM Expomanagement. Para adentrar esse mundo, com linguagens e lógicas próprias, recomenda-se fortemente a leitura. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-25032019-134348/publico/2019_MoniseFernandesPicanco_VCorr.pdf

[27] Para mais informações: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/inteligencia-artificial-1

O trabalho de Suda, Trevisan e Veloso (2022), por sua vez, analisa a literatura internacional indexada na base *ISI Web of Science* e sistematiza os principais debates acadêmicos sobre o tema. A partir da análise de 84 artigos, os autores identificaram seis grandes eixos de discussão em torno de *People Analytics*: 1) posicionamento estratégico e decisões de investimento em RH; 2) aplicações práticas; 3) abordagens estatísticas e modelagens analíticas; 4) tecnologias utilizadas; 5) desafios para a adoção e estratégias de superação; e 6) modelos de maturidade. As aplicações mais frequentes envolvem análises preditivas de *turnover*, desempenho e engajamento, além do uso de algoritmos de aprendizado de máquina para seleção e desenvolvimento de talentos. Entretanto, persistem barreiras significativas, como o ceticismo dos gestores de RH em relação ao uso de dados, problemas de qualidade e disponibilidade das bases informacionais e dificuldades éticas com a utilização de algoritmos, que podem reproduzir vieses discriminatórios.

Tanto no contexto nacional quanto internacional, os estudos convergem na avaliação de que *People Analytics* é um campo promissor, porém, ainda incipiente, carecendo de padronização conceitual, aprofundamento metodológico e integração entre teoria e prática. Enquanto a literatura global já discute *frameworks* de maturidade e aplicações sofisticadas, a produção brasileira ainda se detém em explorar o potencial da técnica e adaptar seus fundamentos à realidade local. Assim, os levantamentos indicam que futuras pesquisas devem buscar consolidar modelos empíricos que demonstrem de forma concreta os impactos de *People Analytics* na gestão estratégica de pessoas visando a promover o desenvolvimento de competências analíticas dos gestores de pessoas e ampliar a cultura organizacional orientada por dados.

Conforme a bibliografia pesquisada, *People Analytics* é definido como uma abordagem baseada em dados que integra técnicas estatísticas, tecnológicas e analíticas para coletar, organizar e interpretar informações sobre pessoas dentro das organizações. Seu objetivo é apoiar a tomada de decisões estratégicas sobre gestão de pessoas, transformando dados em *insights* que aprimoram o desempenho, o engajamento e a eficiência organizacional.

De igual maneira, é possível definir os principais elementos constitutivos de *People Analytics*, quais sejam:

- Tomada de decisão baseada em evidências: transforma dados em informações úteis para orientar ações estratégicas e operacionais de gestão de pessoas;

- Finalidade organizacional: busca alinhar as práticas de gestão de pessoas aos objetivos e resultados corporativos, promovendo uma cultura orientada por dados;
- Foco estratégico e preditivo: permite prever tendências (como rotatividade e desempenho de funcionários), avaliar impactos no negócio e apoiar o planejamento de talentos;
- Integração de fontes de dados: combina informações internas e externas à organização (ex.: RH, faturamento, engajamento, participação no mercado);
- Aplicação de métodos analíticos: utiliza técnicas estatísticas, preditivas e visuais para mensurar e interpretar dados sobre pessoas;
- Fundamentação tecnológica: depende de sistemas de informação, *big data* e ferramentas digitais que viabilizam análises complexas.

Um pouco de história e o papel do *Big Data*

Conforme a literatura pesquisada, as origens de *People Analytics* devem ser compreendidas no contexto dos esforços em prol de aprimorar a gestão de pessoas nas organizações. Alguns autores dividem esses esforços em cinco fases históricas:

- Contábil (até 1930): foco em registros e controle da folha de pagamento
- Legal (1930–1950): foco no cumprimento da legislação trabalhista
- Tecnicista (1950–1965): foco na padronização de processos;
- Administrativa (1965–1985): foco na eficiência da burocracia;
- Estratégica (1985–atualidade): foco na gestão de pessoas como elemento estratégico das organizações

Independentemente das fases históricas, quase sempre arbitrárias, tendo em vista o desafio de encaixar eventos complexos em categorias temporais, é crucial lembrar que o ponto de virada ocorreu em meados dos anos 2.000, com o surgimento do *Big Data*. Na época, a tecnologia informacional avançava rapidamente, dando forma ao que se convencionou chamar de "uma economia baseada no conhecimento". É nesse momento que nasce e se dissemina a possibilidade da abordagem de *People Analytics*: ela representa a máxima convergência entre a revolução dos dados massivos (*Big Data*) e a transformação da gestão de recursos humanos numa área estratégica e baseada em evidências.

A bibliografia pesquisada diverge em relação ao momento exato dessa virada. Alguns autores citam os esforços da indústria farmacêutica alemã Merck, em 2001, quando criou em suas estruturas uma equipe de "*HR Decision Support*" – em tradução livre "suporte para decisões em recursos humanos". Outros citam o esforço do Google, em 2007, em franca expansão, com a construção de ferramentas capazes de selecionar os funcionários com o padrão desejado entre 15 mil currículos. Há ainda os que citam como inspiração inicial a ascensão meteórica de um time de basebol, o *Oakland Athletics*, entre 2000 e 2003, a partir do momento em que seu corpo técnico fez uso de análises preditivas e padrões estatísticos para contratar jogadores desvalorizados no mercado, mas com grande potencial esportivo. Independentemente do ano ou do momento exato, o fato é que havia um "espírito de época" generalizado que, como fenômeno coletivo, criou as condições ideais para o casamento entre o *Big Data* e o que posteriormente consolidou-se como *People Analytics*.

Antes de prosseguir, é importante deter-se sobre o que é *Big Data*. Comumente, é caracterizado por massivos volumes de dados, alto poder de velocidade no processamento e imensa variedade nas características dos dados. O manejo dos três aspectos constitutivos do *Big Data* é possível mediante o uso de ferramentas tecnológicas informacionais especiais. Dada a grande capacidade de armazenamento e processamento, se abriram oportunidades de integração e interpretação de quantidades imensas de dados estruturados e não estruturados, em tempo real, provenientes de fontes diversas.

De fato, conforme aponta Barbosa (2020), com a maturidade crescente no uso do *Big Data*, *People Analytics* passou por quatro estágios de sofisticação, a saber:

1. Informações básicas (coleta e registro de dados simples);
2. Métricas e comparações (análises estatísticas descritivas);
3. Correlação multidimensional (cruzamento de diferentes tipos de dados);
4. Modelagem preditiva (uso de algoritmos para prever comportamentos futuros).

Essa evolução é diretamente proporcional à ampliação da infraestrutura de *Big Data*. Dessa forma, *People Analytics* tornou-se a tradução aplicada da inteligência de dados à realidade — um campo em que as organizações aprendem com o passado, simulam cenários e antecipam resultados com base em dados históricos e comportamentais.

Nesse sentido há uma simbiose tecnológica e epistemológica entre *People Analytics* e *Big Data*, uma vez que ambos partem do princípio de que a informação empírica, devidamente estruturada, é capaz de gerar conhecimento útil para a ação. Enquanto *Big Data* fornece a matéria-prima — os dados massivos e diversificados — *People Analytics* oferece o método — a análise contextual e preditiva voltada à compreensão do fator humano nas organizações. Essa simbiose redefine a gestão de pessoas como uma prática científica e tecnológica, voltada à racionalização da decisão e à otimização do capital humano.

4. Como implementar *People Analytics* e quais os pontos de atenção?

A literatura mais generalista identifica cinco etapas para a implementação de *People Analytics* nas organizações. São eles:

1. Definição de metas: Nessa etapa, os responsáveis pelo projeto de *People Analytics* estabelecem o foco da investigação, definem as questões que precisam ser respondidas e quais aspectos do ambiente organizacional demandam aprimoramento ou transformação.

2. Coleta de dados: Nessa etapa, são selecionadas informações essenciais para se alcançar os objetivos traçados. Define-se uma estratégia de coleta estruturada e os sistemas são ajustados para realizar o tratamento adequado dos dados.

3. Análise e intervenção: Após a obtenção dos dados - ou paralelamente -, o gestor conduz uma ou mais análises para identificar padrões, tendências e relações relevantes. Com base nesses resultados podem ser implementadas intervenções práticas, como mecanismos de *feedback* ou ações direcionadas à melhoria de desempenho.

4. Mudança: De acordo com o escopo do projeto, as análises podem gerar evidências ou recomendações que sustentem transformações na forma de trabalho, na dinâmica entre equipes ou nas políticas de gestão. Em alguns casos, as próprias intervenções aplicadas são suficientes para promover as mudanças desejadas, sem necessidade de ações adicionais.

5. Reflexão: Na etapa final, a equipe responsável avalia se o projeto alcançou os resultados esperados e identifica as razões do sucesso e possíveis falhas. Essa reflexão costuma demandar nova coleta de dados para se compreender melhor os efeitos diretos e indiretos das intervenções, inclusive por meio de abordagens qualitativas, como entrevistas com colaboradores. É também o momento de revisar práticas e ajustar sistemas de *feedback*, considerando que inovações frequentes podem gerar resistência ou perda de eficácia com o tempo.

De igual maneira, a bibliografia especializada indica sete pilares para a implementação de *People Analytics* nas organizações. São eles:

1. Planejamento da força de trabalho: Envolve a gestão estratégica dos investimentos em recursos humanos e busca assegurar que a área de RH permaneça alinhada às metas organizacionais. Esse pilar contempla o atendimento às necessidades imediatas e o planejamento de demandas futuras.

2. Análise da busca por talentos: Consiste em localizar potenciais candidatos — internos ou externos —, utilizando-se ferramentas e técnicas de recrutamento com o objetivo de ampliar o alcance e a precisão na identificação de perfis adequados.

3. Análise da aquisição de talentos: Focaliza no aprimoramento do processo de seleção, visando garantir que o candidato escolhido seja o mais adequado para o cargo, de modo a aumentar a eficácia das contratações e reduzir custos associados a erros de recrutamento.

4. Análise de integração, *fit* cultural e engajamento: Tem como finalidade facilitar a adaptação do novo colaborador à organização, mediante treinamentos, orientações e a realização de atividades que reforcem o alinhamento com a missão, visão, valores e cultura corporativa, além de estimular o engajamento desde o início da trajetória profissional.

5. Análise de avaliação de desempenho e valor da vida útil do empregado: Examina a relação entre o potencial, o desempenho e o tempo de permanência dos colaboradores, permitindo otimizar estratégias que aumentem a produtividade e o valor gerado ao longo do ciclo laboral do trabalhador.

6. Análise de retenção e rotatividade: Atua na detecção antecipada de profissionais com maior probabilidade de deixar a organização, identificando fatores de insatisfação e propondo ações preventivas para elevar a retenção de talentos e reduzir a rotatividade.

7. Análise de bem-estar, saúde, segurança e clima organizacional: Reúne e interpreta dados relacionados à satisfação, saúde e segurança no ambiente de trabalho, oferecendo subsídios para práticas preventivas que fortaleçam o bem-estar dos colaboradores e aprimorem o clima organizacional.

Críticas à *People Analytics* e cautelas na sua implementação

A crescente incorporação de métodos analíticos na gestão de pessoas transformou *People Analytics* numa ferramenta estratégica para organizações que buscam decisões mais assertivas e baseadas em evidências. Contudo, seus resultados não são neutros nem autoexplicativos. Sua validade depende da forma como os indicadores são construídos, interpretados e aplicados, obedecendo aos critérios de validade, confiabilidade, inteligibilidade e finalidade ética.

Como *People Analytics* prima pela prática de gestão orientada por evidências, apoiada em recursos tecnológicos e analíticos que substituem a intuição por análises empíricas e mensuráveis, a ferramenta traz consigo um acentuado caráter tecnocientífico. Isto posto, é fundamental lembrar que indicadores são instrumentos para a compreensão da realidade, que "traduzem dimensões qualitativas da vida social em medidas quantitativas, sem que isso as esgote" (Januzzi, 2002). Assim, de modo análogo aos indicadores sociais, os indicadores gerados em *People Analytics* não representam a totalidade do comportamento humano nas organizações, mas apenas recortes analíticos construídos a partir de determinados referenciais teóricos e metodológicos.

Todo indicador deve ser avaliado a partir de quatro dimensões fundamentais: validade, confiabilidade, inteligibilidade e sensibilidade (idem, p. 24). Esses critérios permitem pensar em *People Analytics* não apenas como mera ferramenta estatística, mas um sistema de informação que requer coerência conceitual e rigor metodológico. Vejamos cada uma delas.

- **Validade:** os indicadores devem medir aquilo a que realmente se propõem. No contexto de *People Analytics*, isso significa garantir que variáveis de engajamento ou produtividade representem dimensões reais de desempenho humano e não apenas métricas instrumentais.
- **Confiabilidade:** os dados precisam ser consistentes e replicáveis, evitando-se vieses algorítmicos ou erros de coleta, que distorçam a leitura dos resultados.
- **Inteligibilidade:** é essencial que os gestores compreendam o significado das métricas, evitando-se a "**mitificação da técnica**" (*ibidem* p. 31), em que os números são aceitos sem uma reflexão crítica.
- **Sensibilidade:** os modelos analíticos devem ser capazes de captar variações reais nas condições de trabalho e no desempenho das pessoas, no entanto, sem reduzir a complexidade do comportamento humano a médias e percentuais.

Visando a mitigar riscos de simplificação é necessário que as organizações adotem modelos multifatoriais de análise sobre pessoas, que combinem aspectos quantitativos (desempenho, absenteísmo, rotatividade) e qualitativos (engajamento, bem-estar, clima organizacional).

À luz dos pressupostos metodológicos de Jannuzzi (2002), os resultados obtidos por meio de *People Analytics* devem ser tratados como **indicadores sociais corporativos,** que são instrumentos úteis, mas limitados. Sua força reside na capacidade de traduzir fenômenos

humanos em dados e sua fraqueza no risco de transformar números em verdades absolutas. Somente quando submetido aos critérios de validade, confiabilidade, inteligibilidade e sensibilidade, e quando orientado por uma ética de uso responsável, *People Analytics* pode cumprir seu propósito de aprimorar a gestão de pessoas sem reduzir a complexidade humana à lógica rígida das métricas.

5. *People Analytics* para cuidar dos servidores: evidências, recomendações e boas práticas

Cuidar dos cidadãos e das pessoas servidoras é uma prioridade estratégica do governo, que se reflete em iniciativas como a Política e o Plano Nacional de Cuidados[28]. Os debates ocorridos na Semana de Inovação de 2024 na Enap, que antecederam a promulgação da política e do plano, motivaram a busca de conhecimento sobre o tema e inspiraram reflexões sobre a necessidade de se construir políticas públicas voltadas ao cuidado[29]. É natural pensar que o cuidado expresso nas políticas públicas seja implementado por servidores que sejam cuidados e valorizados.

Nesse contexto, o uso de *People Analytics* emerge como uma estratégia inovadora para transformar dados sobre os servidores em evidências que apoiem decisões de gestão visando ao bem-estar, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, à promoção da diversidade e equidade e à valorização das pessoas, em busca de uma gestão mais humana, inovadora e sustentável.

A utilização da metodologia *People Analytics* pode potencializar o cuidado com os servidores e, consequentemente, com os cidadãos[30]. Esse artigo se propõe a ser um guia de boas práticas para lidar com situações do cotidiano organizacional e sugere alguns indicadores que podem ser utilizados para monitorar a qualidade de vida no trabalho.

O guia se organiza em torno de oito temas relacionados ao cuidado no ambiente de trabalho, quais sejam: 1) saúde mental e bem-estar; 2) diversidade, equidade e inclusão; 3) segurança psicológica, autonomia e confiança; 4) comunicação eficiente; 5) reconhecimento e recompensa; 7) liderança e gestão; e 8) oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Para cada tema serão considerados: A) os objetivos a serem alcançados; B) os indicadores e as possíveis fontes de dados sobre o tema; C) quando agir para reverter situações problemáticas relacionadas ao tema; D) as boas práticas para garantir um ambiente de trabalho saudável; e E) as normas e referências legais, acadêmicas e técnicas sobre o tema.

---

[28] Semana de Inovação 2024: Manual para a chamada pública de atividades presenciais - http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7924

[29] Recomendamos a leitura do artigo " Indicadores de eficácia no Ciclo Laboral " para uma maior compreensão da Cadeia de valor de *People Analytics*.

[30] Política Nacional de Cuidados - Lei nº 15.069/2024 e Plano Nacional de cuidados - Decreto nº 12.562/2025.

1. Saúde mental e bem-estar

Objetivo: Garantir o equilíbrio emocional e físico dos servidores, criando condições para que possam desempenhar bem suas funções sem comprometer sua saúde.

Indicadores e possíveis fontes de dados:

- Taxa de afastamentos por saúde: dados do SIAPE/SouGov;
- Índice de absenteísmo: frequência de registros de ausência;
- Número de atendimentos psicológicos: relatórios de programas de atenção à saúde;
- Satisfação com o equilíbrio entre vida-trabalho: pesquisas de clima organizacional;
- Participação em programas de bem-estar: listas de presença e relatórios.

Quando agir: Quando houver crescimento de afastamentos, queda na satisfação ou baixa adesão às iniciativas.

Boas práticas: Criar programas de cuidado psicológico que sejam realmente acessíveis. Incentivar horários flexíveis, que respeitem a vida pessoal e ajudem a reduzir o estresse. Reservar espaços físicos ou virtuais de descompressão onde as pessoas possam se desconectar um pouco da rotina. Promover, periodicamente, campanhas sobre hábitos saudáveis e autocuidado.

Normas e Referências:

- Organização Mundial da Saúde (OMS). *Saúde Mental no Trabalho: Diretrizes e Estratégias*. Genebra: OMS, 2020. Acesso em: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de Vida no Trabalho. In: Limongi-França, A. C. (autor). *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção*. São Paulo, 2023. https://www.researchgate.net/publication/371681389_QUALIDADE_DE_VIDA_NO_TRABALHOO
- Guia de informações sobre Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho (ano 2025) https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/guia-nr-01-revisado.pdf

2. Diversidade, equidade e inclusão

Objetivo: Construir um ambiente de trabalho plural e justo, onde cada servidor possa contribuir com sua identidade e suas experiências para o sucesso da organização.

Indicadores e possíveis fontes de dados:

- Percentual de grupos sub-representados na base de servidores: dados cadastrais;
- Percentual de grupos sub-representados nos processos seletivos: dados cadastrais;
- Número de denúncias sobre discriminação: registros da Ouvidoria;
- Participação em treinamentos sobre diversidade: relatórios de capacitação;
- Percepção sobre inclusão: pesquisa de clima organizacional.

Quando agir: Quando existirem desigualdades persistentes, baixo engajamento em ações inclusivas ou aumento nos casos de discriminação.

Boas práticas: Sensibilizar e formar lideranças públicas sobre a relevância estratégica de espaços organizacionais com diversidade de gênero, raça e sexo. Garantir que os processos seletivos sejam transparentes, buscando-se constantemente a eliminação de vieses inconscientes. Criar grupos de afinidades e comitês de diversidade que possam propor mudanças concretas. Celebrar coletivamente datas que simbolizam o enfrentamento à discriminação, entre elas, o Dia Internacional das Mulheres (08/03) e o Dia Nacional de Zumbi e da Consciência Negra (20/11).

Normas e Referências:

- BENTO, Maria Aparecida Silva. *Pacto da branquitude*. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.
- Decreto nº 9.508/2018 (reserva de vagas para pessoas com deficiência em concursos públicos);
- LEI Nº 15.142, DE 3 DE JUNHO DE 2025 (Cotas Raciais no Serviço Público);
- Decreto nº 11.443/2023 - Dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal
- Decreto nº 12.122/2024 instituiu o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação

- https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2023/05/recomendacoes-equidade-racial.pdf
- https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/8074/1/Guia%20Diversidade%20no%20Setor%20Pu%CC%81blico_versaofinal.pdf

3. Segurança psicológica

Objetivo: Criar e manter um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam seguras para se expressar, errar e aprender, sem medo de serem julgadas ou punidas.

Indicadores e possíveis fontes de dados:

- Índice de segurança psicológica: pesquisa de clima organizacional;
- Número de denúncias sobre assédio: dados da Ouvidoria e da CGU;
- Tempo médio de resposta às denúncias: relatórios internos;
- Participação em treinamentos sobre liderança empática: plataforma de capacitação;
- Percepção de confiança nos canais de denúncia: pesquisa anônima.

Quando agir: Quando o medo de falar se tornar evidente e/ou diante do aumento de denúncias sem respostas adequadas.

Boas práticas: Incentivar a escuta ativa das lideranças, lastreada fortemente na atenção e na empatia. Estabelecer canais anônimos de denúncia, que funcionem de forma ágil e transparente. Tornar a comunicação não-violenta um valor institucional. Promover encontros sobre convivência saudável e respeito mútuo para sensibilizar os servidores sobre o cuidado enquanto responsabilidade de todos.

Normas e Referências teóricas:

- EDMONDSON, Amy C. *A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizagem, inovação e crescimento*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- Decreto nº 12.122/2024 instituiu o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação.
- Inovação através da segurança psicológica. Lições de LA-BORA! Governo no Brasil https://apolitical.co/solution-articles/pt/inovacao-atraves-da-seguranca-psicologica

4. Autonomia e confiança

Objetivo: Garantir que os servidores exerçam suas funções com liberdade responsável, clareza de metas e confiança entre equipes e gestores.

Indicadores e possíveis fontes de dados:

- Percepção de autonomia: pesquisas de clima organizacional;
- Clareza sobre as metas organizacionais: avaliação de desempenho;
- Taxa de participação em projetos colaborativos: número de sugestões de inovações.

Quando agir: Quando a percepção sobre autonomia e confiança dos servidores apresentarem valores abaixo da média organizacional ou quando houver sinais de microgestão, desmotivação ou baixa inovação, devidamente captadas e documentadas pelos indicadores.

Boas práticas: Criar um ambiente onde os servidores se sintam estimulados a propor melhorias e testar novas soluções, sem receio de errar. Para isso, é essencial promover reuniões de alinhamento curtas e produtivas. A confiança deve ser reforçada por meio da transparência e do reconhecimento das boas iniciativas, permitindo que o servidor perceba que seu trabalho é valorizado. Além disso, é fundamental oferecer uma autonomia real, evitando-se a microgestão, para que os servidores possam desenvolver plenamente seu potencial. Incentivar o registro das conquistas por meio de artigos, relatórios ou premiações também contribui para que o esforço individual seja reconhecido e compartilhado. Valorizar o servidor como protagonista da entrega pública é outra estratégia importante. Isso implica em confiar na sua capacidade técnica e ética, por meio da criação de espaços onde possa experimentar e aprender sem medo de falhar. A equipe deve ter clareza sobre os objetivos e resultados esperados, mas também deve ter liberdade para decidir como alcançá-los, de forma a promover um ambiente propício à inovação e à criatividade.

O fortalecimento do diálogo horizontal e o trabalho em rede, ao reduzirem barreiras hierárquicas desnecessárias, contribuem para que os servidores colaborem de forma mais fluida e produtiva. Por fim, reconhecer publicamente os exemplos de autogestão e responsabilidade compartilhada reforça a importância de cada servidor como peça-chave no processo de transformação organizacional.

Normas e Referências teóricas:

- PINK, Daniel H. Motivação 3.0 – Drive: A surpreendente verdade sobre o que realmente nos motiva. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- Decreto nº 11.072/2022 – institui o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito federal.
- Decreto nº 9.203/2017 – dispõe sobre a política de governança pública, incentivando a autonomia e responsabilização.
- https://selfdeterminationtheory.org/topics/application-organizations/
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2014.

5. Comunicação eficiente

Objetivo: Garantir o fluxo transparente, claro e constante de informações entre todas as áreas da organização, fortalecendo o alinhamento, a confiança e o engajamento dos servidores.

Indicadores e possíveis fontes de dados:

- Satisfação com a comunicação interna: pesquisas de clima organizacional e *feedbacks* periódicos;
- Tempo médio de repasse de informações institucionais: análise de fluxos internos e prazos de comunicação;
- Participação dos servidores em canais de comunicação interna: métricas sobre acesso e engajamento;
- Avaliação da transparência institucional: consultas e ouvidorias internas.

Quando agir? Quando houver aumento de ruídos de comunicação, retrabalhos ou falta de alinhamento entre as equipes ou quando houver queda na confiança sobre as informações oficiais.

Boas práticas: A comunicação interna deve ocorrer de forma clara e empática para garantir que todos se sintam compreendidos e respeitados. Investir em múltiplos canais, como *newsletters,* murais digitais e *chats* institucionais é essencial para alcançar todos os membros da equipe, independentemente de sua localização ou cargo. Isso garante que a informação chegue a todos de maneira eficaz e acessível.

Além disso, é importante realizar encontros regulares para atualizar os servidores a respeito dos resultados e das decisões estratégicas, criando-se um espaço de compartilhamento dos desafios e das conquistas, com total transparência. Esses momentos são oportunidades valiosas para manter os servidores alinhados e engajados com os objetivos institucionais.

Por fim, incentivar o *feedback* ascendente, ou seja, ouvir ativamente os servidores é parte essencial de uma boa comunicação. Quando todos têm a oportunidade de se expressar, não apenas as decisões se tornam mais informadas, mas também se fortalece a sensação de pertencimento e colaboração entre as pessoas da equipe.

Normas e Referências teóricas:

- TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público – conceitos, estratégias, planejamento e técnicas*. 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2015. 248 p. ISBN 978-8532310149.

6. Reconhecimento e recompensa

Objetivo: Valorizar os esforços, conquistas e comportamentos positivos dos servidores, reforçando o senso de pertencimento e propósito no serviço público.

Indicadores e possíveis fontes de dados:

- Percepção de justiça remuneratória: pesquisa de clima organizacional e engajamento;
- Frequência de *feedbacks* positivos: análise de avaliações de desempenho;
- Taxa de rotatividade e absenteísmo: relatórios de RH;
- Participação em programas de reconhecimento: registros de adesão;
- Nível de engajamento: pesquisas de satisfação.

Quando agir? Quando houver queda na motivação, aumento do absenteísmo ou *feedbacks* que indiquem desvalorização.

Boas práticas:

É fundamental criar programas que celebrem as pequenas e as grandes conquistas, pois isso ajuda a reforçar a importância do esforço contínuo e a motivar os servidores. O uso de *feedbacks*

positivos como ferramenta de valorização diária é essencial para criar um ambiente de trabalho mais engajador e positivo, onde cada gesto de dedicação é notado e reconhecido.

Reconhecer não apenas os resultados, mas também as atitudes colaborativas, demonstra que o trabalho em equipe e a disposição para ajudar os colegas são tão valiosos quanto as entregas individuais. Incentivar o reconhecimento entre pares fortalece o espírito de equipe, pois, quando um colega reconhece o esforço do outro, cria-se uma cultura de apoio mútuo, que impulsiona o sucesso coletivo.

Por fim, dar visibilidade às boas práticas, seja em canais internos ou eventos, é uma maneira eficaz de mostrar que atitudes positivas são apreciadas e merecem ser compartilhadas, inspirando outros a adotarem comportamentos semelhantes.

Normas e Referências teóricas:

- BERGUE, Sandro (2011). *Gestão de Pessoas no Setor Público*.
- MASLOW, A. H. *Motivação e personalidade*. São Paulo: Harper & Row, 2018. *Justificativa:* Destaca o reconhecimento como necessidade psicológica fundamental.
- HERZBERG, F. *Trabalho e natureza do homem*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973. *Justificativa:* Fundamenta o reconhecimento como fator de motivação intrínseca.
- Lei nº 8.112/1990, art. 237
- Decreto nº 9.739/2019

7.Liderança e gestão

Objetivo: Desenvolver lideranças éticas, empáticas e capacitadas para inspirar equipes, orientar decisões e promover o desenvolvimento coletivo.

Indicadores e possíveis fontes de dados:

- Avaliação 360º da liderança: pesquisas anônimas e *feedbacks* estruturados;
- Índice de engajamento das equipes: pesquisa de clima organizacional;
- Taxa de participação em formações de liderança: relatórios de capacitação;
- Rotatividade de pessoal em áreas críticas: registros de RH;
- Percepção de justiça e transparência na gestão: consultas internas.

Quando agir? Quando houver queda no engajamento, alta rotatividade ou queixas sobre falta de apoio e comunicação das lideranças.

Boas práticas: Investir em capacitação contínua e mentoria para líderes é fundamental para fortalecer uma cultura permanente de desenvolvimento e aprendizado. Além disso, é importante estimular lideranças que saibam ouvir, acolher e orientar suas equipes, que vão além do papel tradicional de apenas supervisionar tarefas. A criação de espaços de troca entre gestores também se mostra essencial, pois permite o compartilhamento de desafios, experiências e soluções e promove o aprendizado coletivo. Paralelamente, estabelecer ciclos regulares de *feedback* mútuo entre líderes e equipes contribui para alinhar expectativas e melhorar continuamente as relações de trabalho. Por fim, valorizar líderes que promovem ambientes seguros, éticos e colaborativos reforça comportamentos positivos e fortalece a confiança e o engajamento na organização.

Normas e Referências teóricas:

- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. *Justificativa:* Fundamenta a importância da empatia e autogestão emocional na liderança.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *O desafio da liderança.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. *Justificativa:* Defende a liderança como prática relacional e inspiradora.
- GOLEMAN, Daniel (2002). *Inteligência Emocional na Liderança*;
- DUTRA, Joel (2016). *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos e Estratégias*.
- Decreto nº 11.527/2023 (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP): prevê o fortalecimento das competências de liderança.
- Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais): orienta a adoção de práticas de governança e liderança profissionalizada.
- Decreto nº 9.991/2019 (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas); Decreto nº 11.072/2022 (PGD – fortalecimento da liderança).

8.Oportunidades de crescimento e desenvolvimento

Objetivo: Assegurar aos servidores oportunidades contínuas de aprendizado, crescimento e progressão, fortalecendo suas competências e o desempenho institucional.

Indicadores e possíveis fontes de dados:

- Taxa de participação em capacitações: registros do sistema de treinamento;
- Satisfação com oportunidades de desenvolvimento: pesquisas internas;
- Número de progressões ou promoções por mérito: dados de RH;
- Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos: entrevistas ou avaliações pós-curso;
- Retenção de talentos críticos: acompanhamento de desligamentos e movimentações.

Quando agir? Quando houver baixa adesão às atividades de capacitação, estagnação nas progressões ou percepção de falta de crescimento profissional.

Boas práticas: Criar trilhas de aprendizado que conectem aspirações individuais às metas institucionais é uma estratégia essencial para alinhar o desenvolvimento pessoal aos objetivos da organização. Nesse contexto, a oferta de mentorias atua como um importante instrumento de crescimento, apoiando o aprimoramento de competências e a tomada de decisões sobre carreira. Além disso, valorizar o aprendizado informal e colaborativo entre colegas fortalece a troca de conhecimentos e a construção coletiva de soluções no ambiente de trabalho. Garantir transparência nos critérios de progressão e promoção também é fundamental para promover confiança, equidade e motivação. Por fim, estimular o servidor a ser protagonista do próprio desenvolvimento reforça a autonomia, o engajamento e a responsabilidade individual pelo aprendizado contínuo.

Normas e Referências teóricas:

- CHIAVENATO, I. *Gestão de talentos: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. *Justificativa:* Fundamenta a importância da aprendizagem contínua e da valorização do servidor.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014. *Justificativa:* Sustenta a aprendizagem organizacional como diferencial para inovação e engajamento.
- FLEURY, Maria Tereza (2001). *Gestão de Competências e Aprendizagem Organizacional*;
- SENGE, Peter (1990). *A Quinta Disciplina*.
- Decreto nº 9.991/2019 (PNDP): institui diretrizes para o desenvolvimento de pessoas no serviço público.
- Lei nº 8.112/1990: prevê progressão funcional e qualificação do servidor.

- Decreto nº 11.072/2022: relaciona desempenho e desenvolvimento profissional ao alcance de metas.
- Decreto nº 9.991/2019 (Política de Desenvolvimento de Pessoas); Lei nº 11.091/2005

6. Indicadores de eficácia no Ciclo Laboral

Introdução

A Gestão de Pessoas (GP) na administração federal está em transformação. A busca por maior efetividade nas políticas de pessoal exige evidências concretas de impacto. Nesse artigo, propomos um guia prático para a construção de **indicadores de eficácia no ciclo laboral**, com base em modelos internacionais e nacionais, incluindo a **cadeia de valor de *People Analytics***, que transforma dados em decisões estratégicas e de impacto.

1. Eficácia na gestão de pessoas: o que estamos medindo?

Eficácia é a capacidade de uma política ou ação de atingir os resultados pretendidos. Na gestão de pessoas, isso significa avaliar se as práticas adotadas contribuem para os resultados percebidos pelos servidores, o desempenho institucional e a qualidade dos serviços públicos. Diferentemente da eficiência, que prioriza o uso racional de recursos, a eficácia está ligada ao **impacto real das ações**.

Para melhor compreensão, a Cadeia de Valor de Gestão de Pessoas, proposta por Paauwe e Richardson (1997), oferece um modelo simplificado, que mostra o que a gestão de pessoas faz e mensura em duas categorias:

1) Atividades de GP: tratam-se das atividades diárias, incluindo provimento, remuneração, treinamento, desenvolvimento e outros. Essas atividades são frequentemente medidas por meio de métricas de RH. Essas são as chamadas métricas de eficiência. Por exemplo: "quanto menor o custo e o tempo para o provimento ou desenvolvimento de servidores, melhor".

2) Resultados de GP: tratam-se das metas que buscamos alcançar com as atividades de Gestão de Pessoas. Para se atingir determinadas metas ou resultados é necessário realizar o planejamento, os provimentos, as capacitações e, por certo, remunerar as pessoas. Esses resultados incluem satisfação, motivação, retenção e presença dos servidores. Os resultados englobam ainda o impacto organizacional, como o alcance de metas e a satisfação da sociedade. Para os fins desse artigo, serão abordados apenas os resultados relacionados às pessoas.

Figura 1: Cadeia de valor de *People Analytics* de Paauwe e Richardson (1997) adaptada ao setor público.

Eficiência	Eficácia	Impacto
Gestão de RH – Atividades e Processos	Gestão de RH – Resultados	Objetivos organizacionais
Planejamento da Força de Trabalho Recrutamento e Seleção Remuneração e Benefícios Treinamento Mobilidade interna Acompanhamento de carreira *Design* organizacional Liderança	Engajamento Retenção Absenteísmo (adoecimento) Níveis de competência Indicadores de Desempenho Custo da força de trabalho Métricas de resultado	*Turnover* ou rotatividade Produtividade Qualidade Satisfação da sociedade Cumprimento de metas institucionais Imagem corporativa

Essa visão está completamente alinhada à abordagem de *People Analytics,* que tem sido alvo de esforços no governo federal. De fato, comprova-se que investir em pessoas traz resultados sustentáveis às organizações e alavanca a promoção de uma cultura organizacional cujas decisões se baseiam em evidências e que está centrada nas vocações e necessidades das pessoas. O aumento do interesse em *People Analytics* marca um ponto de amadurecimento da gestão de pessoas que vai além do RH estratégico, na medida em que trabalha para aumentar os resultados finalísticos das organizações, ao mesmo tempo que cuida da qualidade de vida dos servidores[31].

2. O ciclo laboral como eixo de mensuração

A SGP/MGI publicou o Modelo Referencial do Ciclo Laboral, que se refere à trajetória profissional das pessoas servidoras no setor público. A partir de uma visão sistêmica e integrada, depreende-se que cada função da gestão de pessoas está associada a uma parte do ciclo de vida laboral das pessoas servidoras. A coleta, a organização e o uso sistemático de dados e indicadores em modelos de análise integrada das fases do ciclo, relacionando-se **resultados** de

[31] Trecho retirado do artigo "*People Analytics: rumo a uma abordagem estratégica da gestão de pessoas para o serviço público brasileiro*", RGPA vol. 2.

GP (engajamento, saúde mental, liderança) e **atividades** de GP, fornece subsídios estratégicos para a tomada de decisões e implementação de planos de ação de alto impacto e de alto valor para as pessoas servidoras, lideranças e a própria sociedade. Em cada fase é possível mensurar a eficácia das políticas de gestão de pessoas.

A seguir apresentam-se exemplos de **Indicadores de eficiência e eficácia segundo etapa do ciclo laboral.**

Figura 2: Etapas e Respectivos Indicadores de Eficiência e Eficácia do Ciclo Laboral.

Etapas do Ciclo Laboral	Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficácia
1. Planejamento da Força de Trabalho	- Tempo médio para elaboração do plano de pessoal - Percentual de cargos ocupados vs. autorizados - Custo por processo de dimensionamento	- Grau de alinhamento entre força de trabalho e objetivos institucionais - Índice de previsibilidade de necessidades futuras - Taxa de adequação do perfil ao cargo
2. Ambientação e Bem-estar	- Tempo médio para conclusão da ambientação - Custo por servidor ambientado - Percentual de servidores que participam de ações de bem-estar	- Índice de satisfação pós-ambientação - Taxa de engajamento nos primeiros 12 meses - Redução de afastamentos por questões psicossociais
3. Desenvolvimento e Desempenho de Pessoas	- Custo médio por ação de capacitação - Percentual de servidores capacitados por ano - Tempo médio para avaliação de desempenho - Investimento em desenvolvimento per capita	- Impacto da capacitação no desempenho - Evolução de competências críticas - Percentual de metas institucionais atingidas com apoio da força de trabalho
4. Carreiras e Cargos, Progressão e Promoção	- Tempo médio para progressão funcional - Custo por processo de promoção - Percentual de servidores elegíveis promovidos	- Taxa de retenção de talentos - Grau de satisfação com a trajetória profissional - Equidade nas oportunidades de progressão

Etapas do Ciclo Laboral	Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficácia
5. Remuneração, Benefícios e Recompensas não pecuniários	- Tempo médio de processamento de folha - Custo por servidor com benefício ativo - Percentual de adesão a programas de reconhecimento	- Índice de percepção de justiça remuneratória - Impacto dos benefícios no engajamento - Taxa de valorização percebida pelos servidores
6. Aposentação, Pensões e Desligamentos	- Tempo médio de tramitação de aposentadorias - Custo por processo de desligamento - Percentual de desligamentos planejados	- Índice de aproveitamento de conhecimento antes do desligamento - Grau de satisfação com o processo de aposentação - Taxa de continuidade institucional após desligamentos-chave

É importante mencionar que tanto os indicadores de eficiência quanto de eficácia diferem dos dados estatísticos, como os fornecidos, por exemplo, no Painel Estatístico de Pessoal, entre eles, número de servidores, ingressos, aposentadorias, cargos, carreiras etc.

Para que os indicadores propostos sejam eficazes, recomenda-se:

- Alinhá-los aos objetivos institucionais
- Construí-los a partir de dados confiáveis
- Capacitar as equipes de RH em análise de dados
- Utilizar ferramentas de BI e *dashboards* interativos
- Revê-los periodicamente, bem como as metas

Portanto, calcular e acompanhar indicadores exige um esforço importante e integrado de diversas áreas. No governo federal, este é um trabalho que está em andamento e que desde já começa a apresentar resultados positivos.

Em suma, a construção de indicadores de eficácia no Ciclo Laboral é um passo essencial para fortalecer a gestão de pessoas no setor público. Ao integrar a cadeia de valor de *People Analytics,* é possível transformar dados em decisões que realmente fazem diferença. Esse artigo busca apoiar gestores e analistas na formulação de métricas que promovam mais inteligência, mais impacto e mais valor público.

Seção 2

PEOPLE ANALYTICS NA PRÁTICA: UM OLHAR PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

7. Pesquisa *Vozes do Serviço Público*: coletando dados e evidências de resultado

Este artigo apresenta os objetivos, a metodologia, a estrutura e as expectativas da pesquisa "Vozes do Serviço Público Federal", uma iniciativa do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com a colaboração de especialistas externos. A pesquisa visa coletar evidências sobre a perspectiva dos servidores federais a respeito do trabalho que realizam para subsidiar a gestão pública e pretende-se que seja feita anualmente.

O Conceito de "Vozes"

O termo "Vozes", na pesquisa, transcende o significado comum de som ou fala. Conforme o dicionário Michaelis, voz é a "manifestação oral de quem ameaça, reclama, protesta, suplica etc.". Em complemento, assumindo o contexto científico e organizacional, a pesquisa adota a definição de "voz pró-social", que se refere à "expressão de ideias, informações ou opiniões relacionadas ao trabalho com base em motivos cooperativos [...] comportamento de voz é intencional, proativo e orientado para o outro", conforme Dyne, Ang, & Botero (2003). Essa abordagem destaca a importância de capturar as percepções e contribuições dos servidores para a melhoria contínua do ambiente de trabalho e da gestão pública.

Propósito e Relevância da Pesquisa

A pesquisa "Vozes", além de um estudo empírico, é um instrumento estratégico de gestão pública. Ela se propõe a fornecer evidências qualificadas sobre a perspectiva dos servidores federais, algo que os registros administrativos tradicionais não conseguem capturar.

O que temos e o que não temos?

Atualmente, a gestão pública dispõe de dados como perfil dos servidores (sexo, raça, idade), dados funcionais (cargo, órgão, equipe), tempo de serviço, currículo, informações sobre liderança, afastamentos, adoecimentos e movimentações. Esses dados são importantes para o mapeamento quantitativo da força de trabalho.

A pesquisa "Vozes" busca preencher uma lacuna ao coletar dados sobre variáveis latentes, que são aspectos subjetivos e comportamentais dos servidores. Isso inclui:

- Engajamento
- Satisfação
- Suporte
- Intenções (por exemplo, de mudar de local de trabalho)
- Incentivos
- Compromisso
- Autonomia
- Percepção de Justiça
- Motivação

Por que fazer a pesquisa "Vozes"?

A realização dessa pesquisa é fundamental, por diversas razões:

- conhecer os servidores públicos, para aprofundar o entendimento sobre suas experiências, percepções e necessidades
- planejar e agir com precisão, para superar as funções tradicionais de RH e permitir o planejamento de ações mais direcionadas e eficazes
- desenvolver estudos de causalidade no Ciclo Laboral, para investigar relações entre diferentes variáveis, tais como: *"Servidores menos engajados têm maior risco de adoecer?" "O grau de satisfação e de intenção de rotatividade estão ligados ao patamar salarial?"*
- avançar em *People Analytics*, utilizando-se dados e análises para otimizar a gestão de pessoas e o desempenho organizacional.

Pilares do Trabalho

A pesquisa "Vozes" é fundamentada em quatro pilares essenciais, que garantem sua robustez e relevância:

1) Validade científica: baseia-se na solidez científica, utilizando-se teorias e escalas psicométricas amplamente testadas e validadas, como a *Escala de Utrecht*. Isso assegura que os instrumentos de coleta meçam de fato o que se propõem a medir

2) Validade estatística: garante a solidez estatística na estratégia de coleta de dados, buscando-se eliminar os vieses amostrais. Isso é crucial para que os resultados sejam representativos e confiáveis

3) Aplicabilidade: os achados da pesquisa serão diretamente aplicados nas políticas de Gestão de Pessoas do governo brasileiro, pois há "governabilidade em agir sobre os achados". Isso significa que os resultados não serão apenas informativos, mas servirão de base para a formulação e implementação de políticas públicas

4) Comparabilidade internacional: os resultados permitirão comparações internacionais, utilizando-se indicadores comparáveis a partir do *framework* teórico do G*lobal Survey of Public Servants (GSPS)* e outros estudos relevantes. Além disso, a pesquisa "Vozes" atende a recomendação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que propõe a implementação de pesquisa periódica de clima organizacional e de políticas de seleção e gestão de cargos de direção.

Experiências Internacionais de Referência

A pesquisa "Vozes" se inspira e se alinha a iniciativas internacionais de destaque na gestão pública, tais como:

- OECD (2019): Recomendações sobre Liderança e Capacidade no Serviço Público
- OPM FEVS (*Federal Employee Viewpoint Survey*): Pesquisa de clima organizacional do governo federal dos EUA
- IADB (Banco Interamericano de Desenvolvimento): Diagnóstico Institucional do Serviço Público na América Latina, com foco no Brasil (2024)

Estrutura do Questionário

O questionário da pesquisa "Vozes" é abrangente e aborda diversas dimensões relevantes para a experiência do servidor público. Ele incorpora itens do *Global Survey of Public Servants (GSPS)* e outros adaptados à literatura brasileira pela equipe técnico-científica da SGP/SEGES e ENAP. Os principais temas e itens incluem:

- Alinhamento de objetivos entre os empregos e a missão da organização
- Autonomia na tomada de decisões
- Burocracia
- Competência e perícia
- Compromisso organizacional (OCDE)
- Controle/Independência
- Critérios de promoção
- Engajamento (Dedicação)
- Engajamento no Trabalho
- Envolvimento (OCDE)
- *Feedback* de desempenho
- Incentivos ao desempenho (pares e não financeiros)
- Inovação
- Intenção de rotatividade (macro e meso)
- Motivação do serviço público (OCDE)
- Recrutamento: motivação
- Satisfação no trabalho
- Trabalho em equipe
- Treinamento
- Desempenho organizacional (ENAP)
- Características sociodemográficas e laborais
- Carga de trabalho
- Desempenho de equipes
- Justiça organizacional (Distributiva)
- Liderança
- Segurança psicológica

As referências para os itens adaptados incluem trabalhos de Gould-Williams (2003), Abbad (1999), Puente-Palacios, Mendonça et al. (2002), o Projeto Liderando Estrategicamente com *People Analytics* (Dra. Juliana Guedes Almeida), e Ramalho e Porto (2021) para Segurança Psicológica.

Equipe técnico-científica

A equipe é composta por profissionais do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e colaboradores externos, incluindo o Banco Mundial.

Como foi a participação dos servidores

A participação na pesquisa foi facilitada e acessível a toda a força de trabalho dos órgãos federais, por meio, principalmente, da plataforma SouGov, com chamadas em tela periódicas e envio de mensagens na plataforma, quanto nos e-mails pessoais dos servidores (constantes no cadastro geral). Através do *login,* foi possível responder a pesquisa pelo computador e pelo celular.

Ações de Incentivo para os órgãos

Para estimular a adesão e garantir a ampla participação, diversas ações de incentivo e suporte foram oferecidas aos órgãos:

- Canal de dúvidas: por meio de um e-mail dedicado para suporte (vozes@gestao.gov.br);
- *Kit* para divulgação interna: contendo materiais para auxiliar os órgãos na comunicação e engajamento de seus servidores;
- Monitoramento constante: acompanhamento semanal da taxa de adesão por órgão, permitindo ajustes e reforços na divulgação;
- *Site* dedicado: página oficial (gov.br/gestao/pt-br/assuntos/pesquisa-vozes) com *FAQ*, experiências internacionais, tutorial e informações adicionais

A pesquisa "Vozes" representa um avanço significativo na gestão de pessoas no setor público brasileiro. Ao coletar dados sobre variáveis latentes e perspectivas dos servidores, ela fornecerá subsídios valiosos para o planejamento estratégico, o desenvolvimento de políticas mais eficazes e a promoção de um ambiente de trabalho mais engajador e produtivo. A iniciativa, com sua base científica sólida e comparabilidade internacional, promete ser um instrumento contínuo e fundamental para aprimorar a governança e o desempenho do serviço público federal.

8. Capacidade, Autonomia e Desempenho: lições das vozes dos servidores públicos

Os resultados dos relatórios *"Vozes do Serviço Público Federal: Evidências para a Gestão de Pessoas"*, produzidos pela Enap e pelo Ministério da Gestão e da Inovação[32], oferecem um panorama empiricamente denso sobre o que pensam e sentem mais de 49 mil servidores federais ativos. Trata-se de um levantamento censitário com expansão estatística para corrigir distorções e proporcionar estimativas mais precisas sobre a população a partir da informação dos respondentes, comparável internacionalmente, que revela as virtudes e as tensões internas da burocracia federal brasileira.

Por trás dos dados e indicadores, emerge uma questão de fundo: c*omo articular capacidade técnica, autonomia burocrática e desempenho organizacional no serviço público?* A resposta não é apenas estatística. É política e institucional. Os dados mostram que o Estado brasileiro dispõe de um corpo de servidores e qualificados e motivados, mas inseridos em estruturas que ainda os impede de converter plenamente suas competências em resultados de valor público.

Segundo o relatório, 85% dos servidores afirmam possuir as habilidades e experiências necessárias para executar suas tarefas com eficácia, e 75% entendem a formação e a experiência profissional como fatores centrais para progressão na carreira. A força de trabalho federal, portanto, é tecnicamente robusta e intelectualmente preparada. Entretanto, apenas 42% das pessoas relatam receber treinamento suficiente para desempenhar suas funções com qualidade. Essa lacuna entre o alto nível de preparo inicial e o investimento ainda insuficiente em desenvolvimento continuado revela um desafio comum às administrações públicas contemporâneas: transformar capacitação pontual em aprendizado permanente. Nesse sentido, as escolas de governo, como a Enap, têm papel estratégico a desempenhar ao ampliar o acesso à formação e à produção de conhecimento aplicados, consolidando-se como espaço de aprendizado institucional do próprio Estado brasileiro.

A dimensão da autonomia mostra uma ambiguidade típica de sistemas burocráticos maduros, mas ainda centralizadores. Cerca de 66% dos servidores afirmam ter liberdade significativa

[32] Links para os relatórios:
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/9242/1/Vozes%20Relat%c3%b3rio%20Governo%20%2829.10L%29.pdf
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/9242/2/vozes-relatorio-nota-metodologica-v-pub-31out.pdf

para decidir como executar suas tarefas e 60% dizem sentir-se encorajados a buscar melhores métodos de trabalho. Ao mesmo tempo, apenas 32% concordam que regras e regulamentos excessivos impedem o desempenho, sinal de que a maioria não se sente completamente tolhida, embora reconheça a rigidez do ambiente.

Essa combinação reflete o dilema burocrático contemporâneo: a busca por equilíbrio entre controle e discricionariedade. Há espaço para julgamento técnico, mas limitado a fronteiras normativas estreitas. A autonomia aparece como condição necessária, porém, insuficiente. Para se traduzir em aprendizado e inovação, depende de um ecossistema institucional baseado em confiança, liderança de apoio e segurança, dimensões que obtiveram escores médios de 3,7, indicando desempenho moderado. A autonomia não é apenas liberdade para decidir: é responsabilidade compartilhada para resolver problemas públicos complexos. Quando o servidor não se sente seguro para errar, propor ou aprender sem punição, a criatividade cede lugar à conformidade. O dado de que apenas 31% consideram "completamente seguro" assumir riscos dentro das equipes revela o limite cultural da autonomia no serviço público brasileiro.

O desempenho organizacional e de equipes recebeu bom resultado, com escore médio de 4,1. Isso indica, na percepção dos servidores, que as equipes cumprem prazos, entregam resultados e mantêm uma cultura de eficácia. O compromisso organizacional também foi altamente avaliado (4,0), demonstrando que os servidores continuam identificados com a missão pública e o propósito estatal, mesmo em contextos adversos. Os indicadores do relatório mostram correlações positivas e moderadas entre desempenho, engajamento e autonomia. Ambientes mais autônomos, lideranças participativas e senso de propósito elevado tendem a gerar melhores resultados organizacionais. É um achado robusto: **o desempenho cresce quando a técnica é reconhecida e a autonomia é exercida com apoio e clareza de objetivos.**

Mas há limites estruturais. As dimensões de justiça organizacional e distributiva (2,7) e de carga de trabalho (2,9) estão entre as mais mal avaliadas. Apenas 24% dos servidores afirmam receber remuneração justa em comparação aos colegas com funções semelhantes, e 46% relatam sobrecarga concentrada nos mais produtivos. O desempenho, portanto, se sustenta numa base de desequilíbrios distributivos, que ameaçam a sustentabilidade do engajamento a longo prazo. Esses resultados sugerem que o bom desempenho da máquina pública brasileira decorre mais da vocação e da dedicação dos servidores do que de sistemas de incentivos equi-

librados. A motivação é intrínseca, não extrínseca. Quando reconhecimento e justiça falham, o comprometimento se mantém por vocação, não por recompensa.

A interação entre capacidade técnica e autonomia é o ponto decisivo do relatório. Um corpo de servidores qualificado, mas limitado por estruturas excessivamente normativas e pouco estimulantes, tende a experimentar frustração e perda de aprendizado. Por outro lado, autonomia sem domínio técnico pode produzir ineficiência e risco decisório.

A pesquisa sugere que o desempenho ótimo ocorre quando competência e discricionariedade se reforçam mutuamente, sob lideranças capacitadoras e ambientes de confiança. O Estado moderno precisa não apenas de técnicos capazes, mas de profissionais autorizados a pensar, propor e agir. A eficácia administrativa não nasce do controle, mas da combinação virtuosa entre técnica, autonomia e *ethos* público.

O quadro que emerge da pesquisa *Vozes do Serviço Público* é, nesse sentido, o de uma burocracia reflexiva: consciente de sua missão, tecnicamente sólida, mas ansiosa por maior reconhecimento, aprendizado e espaço para decisão. É o retrato de um Estado que aprendeu a cumprir metas, mas ainda busca condições para aprender institucionalmente.

A análise do relatório aponta que o desafio da gestão pública brasileira não é apenas ampliar competências individuais, mas fortalecer as condições organizacionais que as tornam produtivas. Três eixos são decisivos para essa transição: (i) a administração pública federal precisa substituir a lógica de capacitação episódica por políticas de desenvolvimento permanentes; (ii) regras e controles devem orientar, e não paralisar, uma vez que é necessário cultivar confiança, experimentação e segurança como fundamentos da inovação; e (iii) a insatisfação com as injustiças remuneratórias fragiliza o vínculo entre técnica e propósito.

Esses elementos convergem para a construção de um *ethos* neoweberiano no serviço público federal, no qual competência técnica e responsabilidade pública se unem sob lideranças capacitadoras e estruturas institucionais que aprendem. O Brasil tem servidores preparados e comprometidos; falta-lhes, agora, um ambiente que permita que essa energia se transforme em experimentação e inovação. Transformar técnica em desempenho é uma tarefa de Estado. E ouvir as vozes do serviço público é o primeiro passo para fazê-lo.

9. Entre a Estabilidade e a Agilidade: o que revelam as vozes do serviço público federal

O primeiro relatório da pesquisa *Vozes do Serviço Público Federal* publicado pela Enap traz resultados interessantes e que merecem uma leitura atenta. Por trás da boa notícia de que os servidores federais se identificam fortemente com a missão pública e compreendem claramente os objetivos de suas equipes, emergem contradições que revelam as virtudes e os limites da administração pública brasileira.

De um lado, temos clareza estratégica, orgulho e compromisso com o interesse público. De outro, persistem baixa percepção de justiça remuneratória, sobrecarga concentrada nos mais produtivos, falta de treinamento e barreiras culturais à inovação. O retrato é o de uma burocracia motivada e resiliente, mas que opera num regime onde a disciplina das rotinas não se converte em verdadeira capacidade de aprender, inovar e se adaptar.

Um dos dados mais contundentes da pesquisa é a valorização do mérito como critério de ascensão: mais de 75% dos servidores apontam desempenho, experiência e formação como fatores decisivos para progressão. Aparentemente, a crença num serviço público baseado em profissionalização e competência permanece sólida. Mas quando o tema é justiça remuneratória, o quadro se inverte. Apenas 24% consideram receber salários justos em comparação aos colegas com atribuições semelhantes. Eis o paradoxo: servidores acreditam no mérito, mas percebem que o sistema de recompensas não traduz esse valor. O resultado é corrosivo. Em vez de fortalecer a legitimidade do arranjo burocrático, o desalinhamento entre mérito e reconhecimento enfraquece a confiança nas regras do jogo. Em linguagem mais simples: o discurso da meritocracia não se sustenta quando a prática salarial a desmente.

Outro achado chama atenção: cerca de 84% dos servidores dizem entender claramente o que se espera das suas entregas. Esse é um resultado positivo, sinal de coordenação e de liderança que comunica metas. Contudo, apenas 41% afirmam receber *feedback* das chefias, embora 65% acreditem que esse retorno melhore o desempenho. O contraste é eloquente. O servidor sabe o que fazer, mas não recebe avaliação clara sobre como está fazendo. A clareza dos fins convive com o silêncio sobre os meios. O risco é criar um ambiente onde o cumprimento de metas se torna mecânico, sem aprendizagem, sem reforço positivo e sem reconhecimento.

Onde profissionalismo e resultados devem caminhar juntos, a ausência de *feedback* enfraquece o elo entre mérito e valorização.

Os servidores relatam autonomia relativamente alta: 66% afirmam ter liberdade para realizar o trabalho, e 85% dizem ter habilidades suficientes. Mas apenas 42% relatam receber treinamento adequado. A equação é conhecida: a autonomia se torna uma faca de dois gumes quando não é sustentada por investimento em capacitação. O risco é transformar a confiança nas próprias habilidades em sobrecarga individual. É o que aparece em outro dado: 46% percebem que os mais produtivos são também os mais sobrecarregados.

A eficácia coletiva — equipes entregando resultados e cumprindo prazos — parece depender de uma penalidade do alto desempenho. Em outras palavras, a engrenagem funciona, mas às custas da exaustão de alguns.

Quando o tema é segurança psicológica, os resultados revelam um ambiente ambíguo. A maioria (64%) considera que os membros da equipe respeitam e valorizam as contribuições uns dos outros. Porém, apenas 31% dizem sentir-se seguros para assumir riscos. Temos, assim, civilidade sem experimentação. O clima é cordial, mas não necessariamente inovador. **A cultura do respeito interpessoal não se converte em cultura de confiança para errar, aprender e criar. É a diferença entre um ambiente estável e um ambiente ágil.**

O compromisso com a missão pública é talvez o dado mais robusto da pesquisa: 92% afirmam que é importante contribuir para o interesse público e 77% se identificam com a missão da organização. Apenas 10% querem deixar o setor público. Mas o retrato muda quando a pergunta é sobre mobilidade interna: 31% desejam migrar para outro órgão e 19% para outra equipe. A lealdade é com a ideia de Estado, mas não necessariamente com a lotação específica. O serviço público como ideal permanece estável; a insatisfação se dá nas condições concretas de trabalho.

Lidos em conjunto, os resultados sugerem um Estado que possui capacidade administrativa instalada: clareza de objetivos, coordenação de equipes, *ethos* público. Mas as capacidades dinâmicas — aquelas necessárias para adaptar-se, aprender e inovar — permanecem frágeis.

A ausência de *feedback* limita a aprendizagem organizacional. A falta de treinamento reduz a capacidade de atualização. O respeito interpessoal, sem segurança para risco, restringe a inovação. E a injustiça remuneratória mina a motivação de longo prazo.

O Estado precisa de rotinas estáveis — regras, clareza de objetivos, *ethos* burocrático. Mas precisa também de agilidade — capacidade de aprender, experimentar, adaptar-se. A pesquisa mostra que temos a primeira, mas não a segunda. Nossa estabilidade é rígida: clara, disciplinada, orientada a metas. Mas não suficientemente ágil: pouco treinamento, pouco reconhecimento, pouca segurança para arriscar.

O risco maior é o de um **engajamento contido**. Servidores dizem sentir orgulho (76%), mas apenas metade relata energia e vitalidade. O *ethos* público sustenta o funcionamento no curto prazo, mas sem reconhecimento e inovação, esse motor pode perder potência. De um lado, temos uma burocracia que ainda acredita na missão pública. De outro, um sistema que não devolve em incentivos, aprendizado e confiança o que exige em dedicação.

O retrato da pesquisa *Vozes* mostra que o serviço público federal é capaz de produzir resultados com clareza de objetivos, engajamento e *ethos* republicano. Mas mostra também que essa eficácia coletiva se apoia em sobrecargas individuais, reconhecimentos insuficientes e barreiras à inovação.

Se quisermos um Estado capaz de combinar **estabilidade com agilidade**, será preciso ajustar os incentivos, investir em capacitação e abrir espaço para experimentação. Caso contrário, continuaremos a depender da resiliência silenciosa dos servidores, que, como Sísifo, empurram a pedra todos os dias — mas que, sem recompensa justa, podem um dia largá-la no meio do caminho.

10. Liderando Estrategicamente com *People Analytics*

O projeto "Liderando Estrategicamente com *People Analytics*" nasce do compromisso de transformar a forma como a administração pública compreende e gerencia pessoas. Ele parte da convicção de que dados não são apenas números, mas solo fértil para cultivar lideranças mais conscientes, equipes mais engajadas e culturas organizacionais mais inclusivas.

Trata-se de uma iniciativa inovadora que combina ciência, análise de dados e psicologia organizacional para gerar informações estratégicas, apresentadas de forma simples e aplicável, com *People Analytics*. O objetivo não é apenas medir, mas traduzir informações complexas em *insights* claros, capazes de apoiar a tomada de decisão dos gestores e servidores sobre questões que impactam diretamente o bem-estar, o engajamento e os resultados coletivos.

Esse projeto almejou tornar-se um instrumento de transformação cultural, elevando a maturidade da gestão de pessoas no Governo Federal. Ele fortalece a capacidade da administração pública de alinhar suas práticas de gestão às necessidades reais das pessoas, reconhecendo que o desenvolvimento humano e a qualidade das relações no trabalho são fatores críticos para a eficiência do serviço público.

O projeto surgiu a partir de um acordo de cooperação técnica entre o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e a Fundação Lehmann, tendo a Minder como empresa propositora e executora responsável pela concepção e implementação do ACT. Atuando como consultoria técnica, a Minder teve como propósito central transformar *People Analytics* — antes restrito a iniciativas pontuais de algumas equipes de gestão de pessoas mais conectadas à inovação — em uma política de Estado voltada à gestão de pessoas e à liderança baseada em evidências.

De alcance nacional, o projeto estruturou um modelo científico de análise de dados capaz de mensurar os impactos da liderança sobre o engajamento, o senso de pertencimento e a capacidade das equipes de gerar valor público para a sociedade. A coleta de dados teve caráter censitário, abrangendo os 204 órgãos da Administração Pública Federal, em articulação com o projeto Vozes do Serviço Público. A amostra final contemplou 64 órgãos, resultando em 49 mil respostas válidas, que é um volume suficiente para permitir análises multinível robustas.

Uma das principais inovações metodológicas do projeto foi ir além das médias gerais — que frequentemente mascaram as particularidades institucionais — e realizar análises comparativas entre órgãos, revelando como as percepções sobre liderança e ambiente de trabalho variam

num mesmo sistema. Essa abordagem possibilitou compreender, com maior precisão, as singularidades e os desafios de cada órgão, produzindo evidências estratégicas para orientar políticas públicas e práticas de gestão mais eficazes.

Missão

A missão do projeto é desenvolver líderes e subsidiar a tomada de decisão centrada em pessoas e baseada em evidências, com foco na diversidade, equidade e fortalecimento da cultura de pertencimento.

Isso significa criar condições para que a liderança compreenda, de forma acessível e fundamentada, como suas escolhas impactam as equipes e como pode agir de maneira mais consciente e estratégica. Ao mesmo tempo, significa disponibilizar para a administração pública uma abordagem confiável de dados que oriente políticas de gestão, fortaleça a transparência e amplie a maturidade de pessoas no Serviço Público Federal.

Em síntese, a missão do projeto é aproximar ciência e prática, oferecendo à administração pública uma abordagem inovadora para liderar com estratégia, sensibilidade e evidências, colocando as pessoas no centro das decisões.

Resultados: O impacto da liderança nos resultados

A liderança exerce um papel central no funcionamento da Administração Pública Federal. Para entender melhor como a forma de liderar afeta o clima e os resultados das equipes, foram utilizadas diferentes formas de análise de dados, típicas da área de *People Analytics*, que ajudam a transformar informações sobre pessoas em conhecimento útil para a gestão.

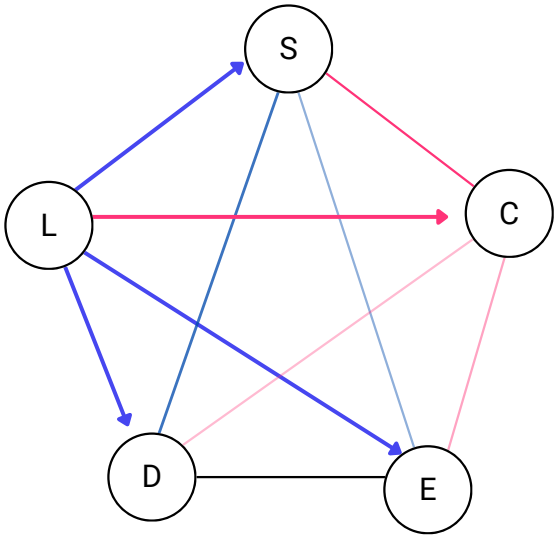
Primeiramente, foram realizados testes para verificar se a liderança (L) influencia diretamente quatro aspectos fundamentais do processo de trabalho: segurança psicológica (S), carga de trabalho (C), engajamento (E) e desempenho da equipe (D). Em seguida, o estudo também comparou resultados entre diferentes órgãos públicos para verificar se os efeitos da liderança mudam de acordo com o contexto. Por fim, foram analisadas diferenças entre grupos de servidores conforme a função que exercem, buscando entender como esses fatores se refletem no bem-estar e na produtividade no trabalho.

Os resultados ajudam a orientar políticas e programas de desenvolvimento de lideranças baseados em evidências, voltados à criação de ambientes mais saudáveis, motivadores e justos, onde todas as pessoas se sintam parte dele e possam contribuir de forma significativa.

A Figura 3 apresenta um diagrama de relações entre as variáveis estudadas. Nele, cada seta mostra uma relação de influência: o ponto de origem indica de onde parte o efeito (*input*), e o ponto de chegada indica o que está sendo influenciado (*output*). As setas azuis representam relações positivas, ou seja, quando uma variável aumenta, a outra tende a aumentar também. Já as setas vermelhas indicam relações negativas, quando o aumento de uma variável está associado à diminuição da outra. Quanto mais espessa e intensa for a cor da seta, mais forte é a relação. As linhas sem setas mostram associações sem direção específica, indicando que as variáveis se relacionam, mas sem apontar qual delas influencia a outra. Os resultados demonstram que a liderança exerce influência significativa sobre todos os critérios analisados[33], reforçando o papel essencial dos gestores na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, engajadores e de alto desempenho.

[33] $p < 0{,}0001$

Figura 3 - Representação da análise[34]dos efeitos da liderança nas variáveis de resultado



Fonte: Minder People Analytics

No que se refere à segurança psicológica[35], a liderança mostrou impacto altamente positivo sobre o quanto os servidores se sentem psicologicamente seguros no contexto de trabalho, indicando que líderes eficazes fortalecem a confiança no ambiente de trabalho, reduzindo riscos e aumentando o bem-estar das equipes. Quanto à carga de trabalho[36], os dados apontam que a liderança diminui a percepção dessa variável, evidenciando que práticas de liderança mais equilibradas reduzem a sobrecarga percebida pelos servidores. Em outras palavras, é provável que bons líderes consigam redistribuir demandas de maneira mais justa, fazendo com que as pessoas sintam um impacto menor do acúmulo excessivo de tarefas.

[34] Especificamente, foi utilizada uma Análise de Caminhos. A Análise de Caminhos é uma técnica que permite entender como diferentes fatores se influenciam entre si, mostrando quais variáveis exercem efeitos diretos ou indiretos sobre outras dentro de um mesmo sistema.

[35] Coeficientes: $\beta = 5.355$; $z = 10.620$; $p < 0,0001$

[36] Coeficientes: $\beta = -2.772$; $z = -5.813$; $p < 0,0001$

Quanto ao engajamento[37], a liderança apresentou forte correlação positiva, mostrando que estratégias de liderança adequadas contribuem diretamente para que as pessoas se dediquem mais ao trabalho e realizem as atividades de maneira mais vigorosa. Por fim, os dados revelam que a liderança impacta de forma robusta a percepção de desempenho da equipe[38], indicando que equipes lideradas de maneira estratégica e humana tendem a apresentar maior produtividade e eficiência.

Além da análise geral, o efeito das lideranças nas diferentes camadas[39] da organização foram observados e aprofundou-se o olhar para entender o quanto a liderança é importante para manter os servidores engajados, seguros para se expressar e criticar, com bom desempenho da equipe e sem se sentirem sobrecarregados, considerando as diferenças entre os órgãos participantes da pesquisa. O objetivo era identificar como o impacto da liderança nas variáveis de resultado varia de um órgão para outro. Esse tipo de análise estima a variância ao nível do órgão, permitindo compreender em quais contextos a relação entre liderança e segurança psicológica e demais variáveis é mais forte, mais moderada ou mais sutil.

Os resultados, representados nos gráficos de rosca (figuras 4, 5, 6 e 7), mostram três níveis distintos de impacto, evidenciando a variação da força da relação entre os órgãos e confirmando que o efeito da liderança não é uniforme, mas diferenciado conforme o contexto institucional.

Na Figura 4, por exemplo, em 7%[40] dos órgãos, a relação é sutil, mas consistente, funcionando como sinal de alerta para ajustes táticos e intervenções específicas. Já em 71% dos órgãos, a conexão é relevante, servindo de base para a priorização de ações e para a previsão de impacto das decisões. Por fim, em 22% dos órgãos, a influência da liderança é central: a relação entre liderança e segurança psicológica é tão forte que orienta decisões estruturantes e pode transformar diretamente a cultura organizacional.

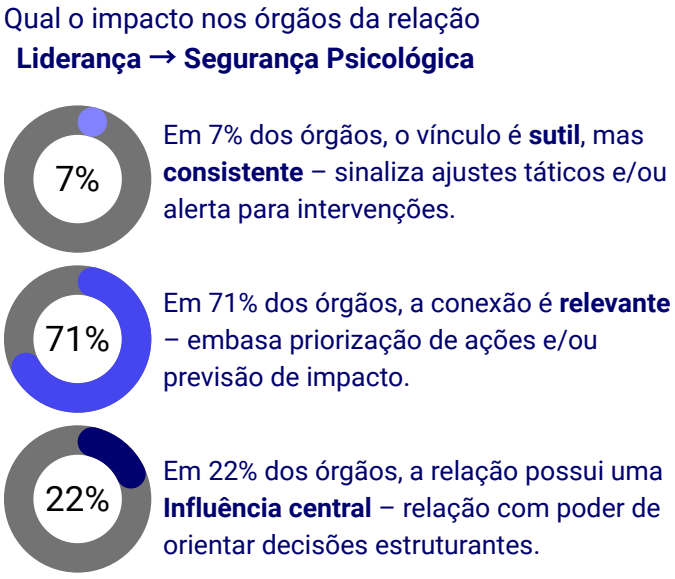
[37] Coeficientes: $\beta = 5.480$; $z = 10.879$; $p < 0{,}0001$

[38] Coeficientes: $\beta = 4.924$; $z = 9.921$; $p < 0{,}0001$

[39] Utilizou-se a regressão multinível com parâmetros variáveis por órgão. Essa análise permite avaliar como os resultados mudam de um órgão para outro.

[40] Coeficientes estimados com base no Boxplot resultante da Análise Multinível.

Figura 4 - Impacto multinível da Liderança na Segurança Psicológica, por órgão



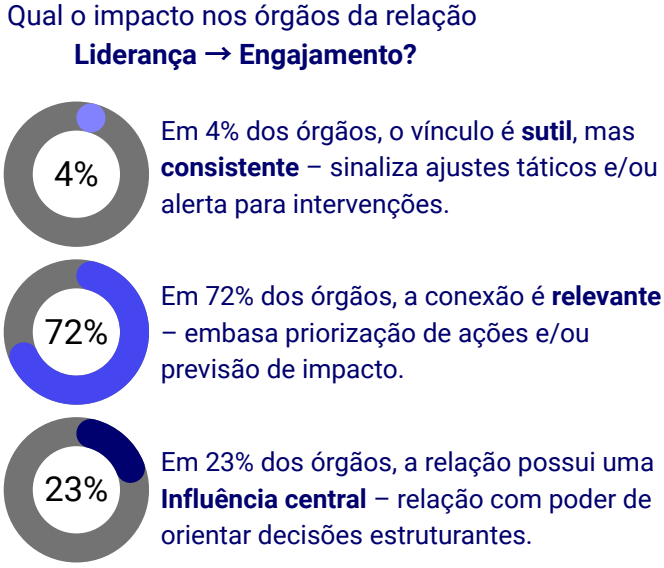
Fonte: Minder People Analytics

De forma prática, esses achados mostram que a liderança é um dos principais determinantes da segurança psicológica nas organizações públicas. Em alguns órgãos, o impacto é tão forte que influencia diretamente a tomada de decisões estratégicas. Em outros, ainda que o efeito seja mais sutil, ele continua relevante como alerta preventivo para fortalecer a confiança e reduzir riscos. Em síntese, investir no desenvolvimento da liderança significa, ao mesmo tempo, proteger a segurança psicológica das equipes e criar condições para resultados mais sustentáveis.

A análise multinível também foi aplicada para compreender como a liderança influencia o engajamento dos servidores em cada órgão, conforme a Figura 5. O engajamento é definido como um estado mental positivo para o trabalhador, onde sua energia e esforço laboral são investidos nas atividades com as quais se identifica e sente satisfação em executar, realizando-se profissionalmente. É entendido também como o envolvimento das pessoas com o trabalho de maneira que se sintam absorvidas de maneira positiva, trabalhando com vigor e dedicação. O engajamento constitui um dos fatores mais importantes para a entrega de resultados sustentáveis e para a qualidade do serviço público.

Similarmente ao que ocorreu com a segurança psicológica, na maioria dos órgãos os líderes são responsáveis por fazer os servidores se engajarem com suas atividades. Assim, em 72% dos órgãos, a conexão é relevante, o que significa, na maioria das instituições, que o estilo e a qualidade da liderança são determinantes para manter os servidores motivados e comprometidos. Esse dado reforça que investir em liderança não é opcional, mas estratégico para sustentar o desempenho coletivo. Já em 23% dos órgãos, a influência da liderança é central, ou seja, a forma como os líderes conduzem suas equipes é o principal motor da motivação organizacional, com capacidade de orientar decisões estratégicas e moldar a cultura institucional. Somente em 4% dos órgãos a relação é sutil, mas consistente, indicando que, embora o efeito não seja intenso, ele serve como alerta para ajustes táticos e intervenções específicas.

Figura 5- Impacto multinível da liderança no engajamento estimado, por órgão



Fonte: Minder People Analytics

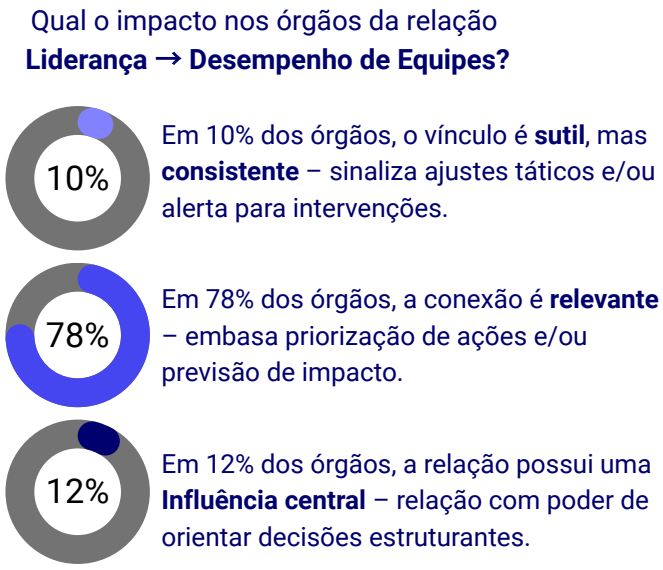
Esses achados confirmam que o engajamento não depende apenas de fatores externos, como infraestrutura ou benefícios, mas está profundamente ligado à qualidade das relações de liderança. Líderes que reconhecem, inspiram e se comunicam de forma clara conseguem criar ambientes onde as pessoas sentem orgulho do trabalho que realizam, ensejando vontade de se dedicar ao coletivo. Em quase três quartos dos órgãos, essa relação é suficientemente

forte para justificar a priorização de ações voltadas ao fortalecimento das lideranças. Já nos casos em que a influência é central, investir em liderança equivale a investir na energia vital que move as instituições.

Em seguida, mensura-se o impacto da liderança no desempenho da equipe por meio da percepção dos servidores. Como no caso das variáveis anteriores, a liderança influencia diretamente o desempenho percebido das equipes nos diferentes órgãos. O desempenho foi entendido como a capacidade das equipes de entregar resultados consistentes, sustentáveis e de qualidade, em linha com os objetivos institucionais.

Os resultados apontam para os três níveis de impacto. Em 10% dos órgãos, a relação é sutil, mas consistente, funcionando como sinal de alerta para ajustes táticos e intervenções específicas. Em 78% dos órgãos, a conexão é relevante, mostrando que o estilo e a atuação da liderança são determinantes para que as equipes alcancem resultados satisfatórios. Já em 12% dos órgãos, a influência da liderança é central: nesses contextos, o modo como os líderes conduzem suas equipes é o principal fator que explica os resultados alcançados, tendo poder, inclusive, de orientar decisões estratégicas.

Figura 6- Impacto multinível da liderança no desempenho da equipe, por órgão



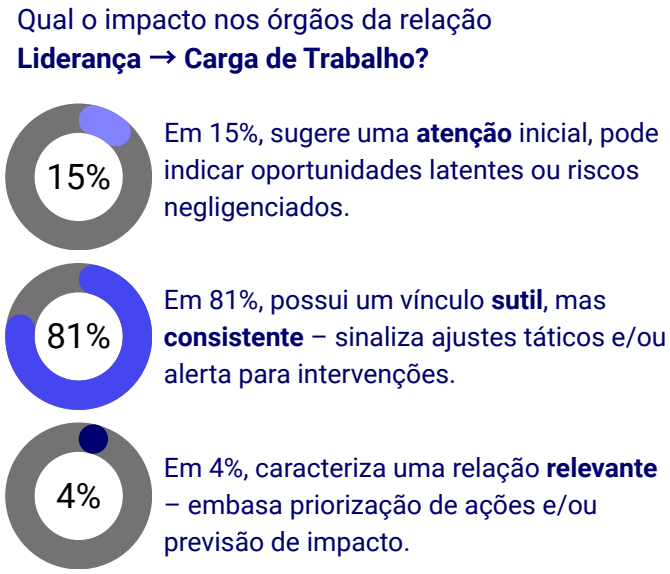
Fonte: Minder People Analytics

Esses achados confirmam que o desempenho das equipes não depende apenas de recursos ou processos, mas sobretudo da forma como são lideradas. Líderes que definem prioridades com clareza, reconhecem esforços e estimulam a cooperação impactam diretamente a capacidade das equipes de entregar resultados sustentáveis. De forma prática, o estudo mostra que o desempenho organizacional está profundamente vinculado à qualidade da liderança. Em 90% dos órgãos, essa relação é suficientemente forte para justificar a priorização de políticas e programas de desenvolvimento de gestores. Nos órgãos onde a liderança exerce influência central, investir na formação de líderes significa atuar diretamente no núcleo da *performance* institucional.

Por fim, estimou-se o efeito da liderança na percepção sobre a carga de trabalho. Diferentemente de outras dimensões, como segurança psicológica, engajamento e desempenho, o impacto da liderança sobre a carga de trabalho se mostrou mais sutil e menos direto, ainda que continue relevante como sinal de alerta sobre a necessidade de ajustes.

Os resultados mostraram que em 15% dos órgãos a relação merece atenção inicial, podendo indicar riscos negligenciados ou oportunidades de melhoria ainda não exploradas. Em 81% dos órgãos, foi identificado um vínculo sutil, mas consistente, sinalizando, mesmo com efeito moderado, que a liderança pode influenciar ajustes táticos na distribuição de tarefas e no equilíbrio das demandas. Já em 4% dos órgãos, a relação foi considerada relevante, mostrando que a atuação da liderança tem impacto direto e perceptível sobre a forma como o trabalho é organizado e sentido pelas equipes.

Figura 7-Impacto multinível da Liderança na Carga de Trabalho, por órgão



Fonte: Minder People Analytics

De forma prática, esses achados mostram que, embora a Liderança não seja o fator único nem o mais determinante na percepção sobre a carga de trabalho, ela tem um papel importante para reduzir excessos, organizar prioridades e dar suporte às equipes. Lideranças atentas conseguem identificar sinais de sobrecarga antes que eles se transformem em problemas mais sérios, como adoecimento.

Em comparação a dimensões como segurança psicológica, engajamento e desempenho da equipe, o impacto da liderança sobre a carga de trabalho é mais moderado. Isso indica que outros fatores estruturais — como processos, recursos e distribuição institucional de demandas — também podem

exercer grande influência nesse aspecto. Ainda assim, o papel do líder não pode ser negligenciado: líderes preparados ajudam a mitigar pressões desnecessárias, equilibrar responsabilidades e criar condições para que as equipes trabalhem de forma mais saudável e eficiente.

De maneira geral, os resultados das análises apontam que a **liderança é um fator de impacto determinante no ambiente de trabalho e dos resultados organizacionais**. Em dimensões críticas como **segurança psicológica, engajamento e desempenho da equipe**, a influência da liderança é clara, relevante e, em muitos casos, central para explicar a forma como as equipes atuam e se desenvolvem.

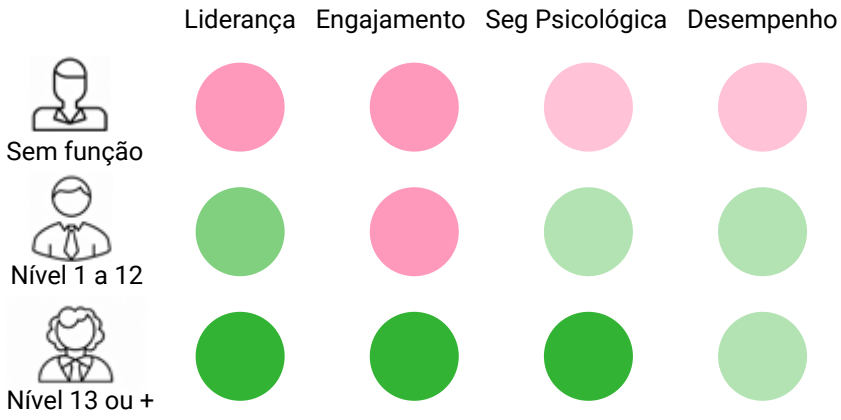
Líderes bem preparados aumentam a confiança, fortalecem o vínculo das pessoas com a instituição e elevam a qualidade dos resultados entregues. Esses achados reforçam que o investimento em desenvolvimento de lideranças é estratégico para criar ambientes mais saudáveis, inovadores e produtivos na administração pública.

No caso da **carga de trabalho**, o impacto da liderança se mostrou mais moderado, mas significativo como elemento de prevenção e ajuste. Isso revela que, embora fatores estruturais também influenciem esse aspecto, líderes conscientes podem desempenhar um papel fundamental na identificação de sobrecargas e na criação de condições mais equilibradas de trabalho. Em síntese, o estudo demonstra que a liderança é um aspecto chave para promover um ambiente de qualidade e bem-estar e alinhar os resultados a serem alcançados pelas equipes, transformando dados em direções práticas e sustentáveis para fortalecer o serviço público e gerar valor para a sociedade.

Por fim, realizamos uma análise multinível geral, segmentando os órgãos de acordo com a função exercida pelos servidores. A Figura 8 ilustra as percepções: quanto mais verde, mais favorável; quanto mais vermelho, mais desfavorável. Os resultados mostram um contraste importante. A alta liderança (nível 13 ou mais) apresenta percepções extremamente favoráveis de si mesma e dos resultados relacionados a liderança, engajamento, segurança psicológica e desempenho.

Já os servidores sem função de liderança percebem esses mesmos fatores de forma predominantemente desfavorável, evidenciando uma desconexão entre líderes e liderados sobre como avaliam a realidade organizacional. A liderança intermediária (níveis 1 a 12) aparece em uma posição de transição, oscilando entre percepções próximas às da alta liderança e outras semelhantes às da base, mas sempre em intensidades mais baixas.

Figura 8 - Análise multinível geral segmentando os órgãos, segundo a função de liderança dos servidores



Fonte: Minder People Analytics

Esse resultado reforça a necessidade de alinhar visões e expectativas entre diferentes níveis da organização. Ele também dialoga com achados internacionais, como o conceito da "ilusão do engajamento", que mostra que líderes frequentemente acreditam que suas equipes estão altamente engajadas, enquanto pesquisas indicam que menos de 20% dos trabalhadores realmente compartilham dessa percepção.

Assim, a análise evidencia, no contexto estudado, que existe uma lacuna significativa entre a visão da alta liderança e a realidade percebida pelos demais servidores, o que pode comprometer tanto a efetividade das ações de gestão quanto a credibilidade das iniciativas institucionais e a qualidade do clima organizacional.

Resultados: ambiente de diversidade

A análise do ambiente de diversidade mostrou que, ao nível do **órgão**, a diversidade objetiva de gênero possui um **impacto favorável**. Ou seja, quanto maior a presença de mulheres nesse nível institucional, mais positivos são os efeitos percebidos sobre o engajamento, a segurança psicológica e o desempenho das equipes. Isso indica que a diversidade, quando incorporada de forma ampla e visível, contribui para fortalecer a cultura organizacional e melhorar os resultados coletivos.

Entretanto, quando a análise é feita em níveis mais próximos da tomada de decisão — **departamento e equipe** — os efeitos se mostram **negativos**. Esse resultado sugere, nesses contextos mais imediatos, que a simples inclusão de mulheres não é suficiente. Muitas vezes, essas profissionais desejam participar de forma ativa nos processos decisórios e, quando isso não ocorre, a diversidade pode ser percebida como superficial, gerando frustração e impacto negativo no clima.

Figura 9- Análise multinivel de redes geral dos órgãos

Fonte: Minder People Analytics

Em termos práticos, isso significa que **não basta aumentar o número de mulheres. É** preciso investir em **pertencimento e participação efetiva**. Apenas quando as mulheres têm voz real nas decisões e oportunidades de influenciar a direção das equipes e departamentos, a diversidade se traduz em engajamento, segurança e resultados sustentáveis.

Conclusão

As análises demonstram de forma consistente que a liderança possui um impacto relevante e positivo em praticamente todos os resultados desejáveis sobre pessoas. Em quase 90% dos órgãos, a qualidade da liderança está diretamente associada ao aumento de segurança psico-

lógica, engajamento e desempenho, que são dimensões muito importantes para a construção de ambientes saudáveis e de alta *performance* no serviço público.

Além disso, a liderança também se mostrou capaz de aliviar percepções negativas de carga de trabalho, com efeito consistente em cerca de 80% das organizações. Esses achados reforçam que líderes preparados não apenas inspiram e orientam, mas também reduzem riscos organizacionais, equilibram pressões e favorecem a sustentabilidade dos resultados.

Outro ponto crucial revelado pelas análises é a relação entre diversidade, pertencimento e liderança. Ao nível dos órgãos, a presença de mulheres mostrou-se favorável, aumentando percepções de engajamento, segurança e desempenho. No entanto, em níveis mais próximos da tomada de decisão — departamentos e equipes — a mera diversidade quantitativa de gênero não se traduz automaticamente em resultados positivos. Isso ocorre porque, nesse nível, a expectativa das mulheres é de participação efetiva nas decisões. Quando a diversidade não vem acompanhada de uma real influência, o resultado pode até ser negativo para o clima organizacional.

A evidência central do estudo mostra que não basta aumentar a representatividade numérica. É preciso garantir pertencimento. Isso exige a revisão de políticas e estruturas institucionais, de modo a assegurar que as pessoas se sintam, de fato, parte do processo decisório e das ações estratégicas. Ao mesmo tempo, reforça-se a importância de líderes preparados, cujas decisões sejam apoiadas em dados para sustentar a transformação com foco em pessoas e em resultados.

Em síntese, investir em programas de desenvolvimento de liderança orientados por *People Analytics* é uma estratégia determinante para ampliar resultados positivos e reduzir os negativos. O uso de dados permite mensurar o impacto real de cada ação e ajustar intervenções de forma precisa, garantindo que as iniciativas produzam efeitos concretos para os servidores e para a administração pública. Ao mesmo tempo, o fortalecimento da liderança com base em evidências e a promoção de um clima de diversidade que se traduza em pertencimento constituem os pilares indispensáveis para um serviço público mais eficiente, inovador e legitimado pela confiança dos servidores e da sociedade.

11. Liderando e a Quarta Onda de *People Analytics* no Serviço Público Federal

Há quase um ano, apresentamos a problemática da defasagem das práticas de gestão de pessoas no serviço público brasileiro e o impacto negativo desse atraso no bem-estar e no desempenho dos servidores, nos serviços prestados e para toda a sociedade. Nesse contexto, indicamos como a abordagem *People Analytics*, adotada mundialmente como única prática de grande impacto na gestão de pessoas, constitui um caminho promissor para a gestão de pessoas e a liderança no Brasil.

A tomada de decisão com base em dados e evidências confere credibilidade, assertividade e impacto às práticas de gestão de pessoas. Assim nasceu o projeto ***Liderando Estrategicamente com People Analytics***. Trata-se do primeiro projeto estruturado de *People Analytics* no Brasil, concebido em parceria pela Minder e a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços. Mais do que um estudo ou um diagnóstico pontual, o projeto foi desenhado para criar uma base metodológica robusta, capaz de sustentar a evolução da área de gestão de pessoas e de garantir que gestores públicos tenham acesso a dados e evidências de alta qualidade para orientar suas decisões.

O Projeto *Liderando* é fruto da visão de que a gestão de pessoas precisa deixar um legado consistente, baseado em dados e evidências. Concebido para transformar a forma como olhamos para os servidores e líderes no setor público, o projeto introduz uma perspectiva inovadora: a de que investir em pessoas com base científica é o caminho mais eficaz para gerar resultados sustentáveis para as organizações e a sociedade. Ao abranger todo o governo federal com análises multinível, de *persona* e preditivas, o projeto trouxe uma abordagem que não se restringe a uma instituição ou a um setor nem se limita a responsabilizar as pessoas sem considerar os contextos. A escala desse impacto é inédita no país e reforça a importância de um projeto que não apenas coleta dados, mas oferece interpretações estratégicas para subsidiar políticas de Estado.

A abordagem de *People Analytics* representa essa lógica de uma gestão de pessoas e equipes de alto impacto e com maturidade elevada. Por definição, *People Analytics* é a abordagem orientada por evidências, que contribui para a resolução de problemas e o investimento em pessoas e gera *insights* estratégicos a partir dos dados. Tem por base o uso sistemático de

dados coletados por meio de metodologia científica e modelos de análise que relacionam indicadores de pessoas (engajamento, saúde mental, liderança) oriundos de uma variedade de dados coletados e arquivados por organizações. Fornece subsídio estratégico para a tomada de decisão e implementação de planos de ação de alto impacto e de alto valor para servidores, líderes e a sociedade.

People Analytics representa um salto de maturidade na gestão de pessoas, que deixa de ser vista como uma área de baixo impacto para assumir um papel estratégico na obtenção de resultados nas políticas públicas. Com a implementação de *People Analytics*, a gestão de pessoas rompe a barreira que tradicionalmente a mantinha afastada da estratégia organizacional. O RH passa a ter condições de demonstrar, de forma objetiva, como o investimento em pessoas impacta resultados corporativos, ao mesmo tempo em que contribui para a construção de uma cultura organizacional saudável, ética e transparente. Isso é possível porque a mentalidade analítica, quando amadurecida, fortalece a capacidade de identificar problemas complexos e transformá-los em perguntas relacionadas a pessoas, permitindo medir, de forma precisa, os fenômenos que realmente importam para o alcance de resultados sustentáveis.

Os pilares que sustentam essa abordagem são claros e conectam ciência, estratégia e prática. O primeiro é o **desenvolvimento da mentalidade analítica** orientada por evidências e centrada nas pessoas, permitindo que tanto profissionais de gestão quanto líderes sejam capazes de interpretar dados e transformá-los em ações efetivas. O segundo é o **uso rigoroso do método científico**, com indicadores validados e análises estatísticas que mostram não apenas o que aconteceu, mas também porque aconteceu, o que pode acontecer e qual o impacto das ações implementadas. O terceiro é o **desenho de estratégias alinhadas à cultura organizacional e às pessoas**, buscando-se superar a mera reprodução de *benchmarks* de contextos distintos e garantindo que cada ação respeite a identidade e os valores da instituição. O quarto é a **democratização dos resultados**, tornando acessível aos diferentes *stakeholders* — líderes, servidores, gestores e sociedade — a compreensão clara sobre os indicadores e as análises. O quinto, finalmente, é a **implementação continuada com monitoramento**, para assegurar que as mudanças se consolidem e gerem resultados de longo prazo.

Mundialmente, essa abordagem tem sido responsável por responder de maneira sólida aos desafios atuais que se intensificaram após a pandemia. Questões como o crescimento dos casos de *burnout*, a definição do modelo mais adequado de trabalho remoto, a preparação de

líderes para garantir resultados sustentáveis e a adequação da força de trabalho para enfrentar os desafios do presente e do futuro são problemas que exigem dados sólidos e análises confiáveis. O *Liderando* traz a possibilidade de respostas a esses dilemas por meio de metodologias aderentes ao serviço público brasileiro, que unem ciência de dados e psicologia organizacional, assegurando que as decisões tomadas não se baseiem em suposições infundadas ou tendências passageiras, mas em evidências robustas, que permitam o desenho de ações duradouras e sustentáveis no campo das políticas públicas e o bom uso dos recursos públicos.

Nesse ponto, é fundamental compreender que fenômenos como liderança, clima organizacional, engajamento ou bem-estar não são autoexplicativos. Embora pareçam evidentes na prática, rapidamente percebemos que não existe consenso sobre o que significam e como devem ser tratados. É justamente aí que o *Liderando* assume um papel estruturante, ao abrir as portas para o uso do conhecimento científico aplicado ao contexto da gestão de pessoas e equipes no serviço público. Indicadores de clima, de saúde mental ou de liderança podem ser entendidos de maneira compartilhada pelos diferentes *stakeholders*, medidos com rigor, interpretados com profundidade e utilizados como subsídio estratégico para implementar ações de melhoria.

O principal objetivo do projeto foi oferecer subsídios estratégicos que pudessem alavancar os resultados relacionados a pessoas e, em consequência, os resultados do estado brasileiro. Ao conduzir análises de dados inéditas no país no âmbito da gestão de pessoas e validar uma metodologia de avaliação da liderança e do clima de diversidade — que pode ser aplicada em larga escala e de forma contínua — tornamos possível não apenas as entregas imediatas, mas também ferramentas permanentes que passam a compor o repertório da gestão pública. Essa é a diferença essencial entre um projeto de curto prazo e uma iniciativa estruturante: o *Liderando* não se esgota em seus relatórios, mas permanece vivo em seus instrumentos, modelos e evidências, que poderão ser replicados e comparados nos próximos anos.

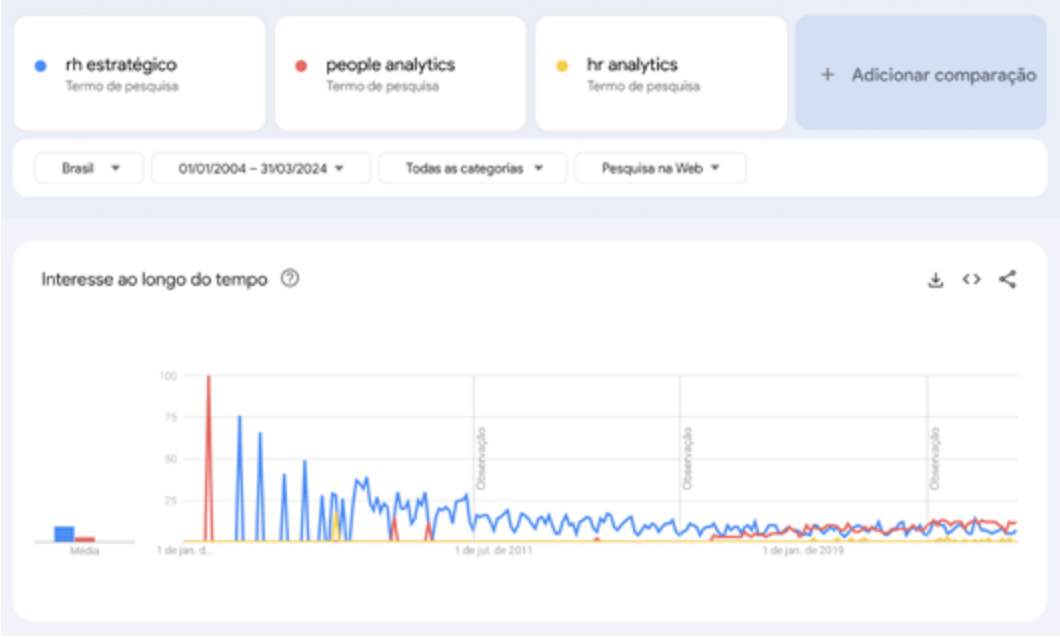
O uso contínuo de evidências para a melhoria de indicadores e o desenho de ações assertivas é a espinha dorsal de *People Analytics*. O cenário de gestão de pessoas no Brasil ainda é marcado por uma defasagem significativa em relação às práticas internacionais. Apesar de estarmos quase quatro décadas atrasados em relação aos avanços globais, tivemos a oportunidade de apresentar a metodologia do *Liderando* ao Governo Britânico e à OCDE no grupo de *experts em People Analytics*, tornando o Brasil um dos protagonistas no uso dessa ferramenta e detentor de um método inovador, em decorrência da grande escala de aplicação.

O Brasil está dando os primeiros passos para se alinhar às iniciativas internacionais na área de Recursos Humanos, que há muito deixou de se limitar aos processos administrativos e passou a ocupar um lugar estratégico na tomada de decisão das organizações. Certamente, o Brasil precisa avançar muito nessa direção, uma vez que nossa realidade ainda é majoritariamente marcada por departamentos sobrecarregados com rotinas de folha de pagamento, aposentadorias, férias e direitos trabalhistas. Um modelo limitado, que impede a gestão de pessoas de cumprir seu papel estratégico de cuidar do bem-estar, engajar servidores, desenvolver lideranças e reter talentos, mas que pode ser superado com a adoção estruturada de *People Analytics*.

Sabemos que a defasagem do país quanto à adoção de práticas mais modernas de gestão de pessoas traz um alto custo, que se traduz em adoecimento dos servidores, equipes que perdem engajamento e líderes que não recebem apoio para desenvolver suas competências. Esse projeto tem grande potencial para preencher a lacuna entre a necessidade e a prática, fornecendo evidências do serviço público que servem de base para alavancar o esforço da administração pública para modernizar seus processos, superando modismos tecnológicos e iniciativas fragmentadas que não se sustentam no longo prazo.

A Figura 10 ilustra o nível de interesse pelo termo *People Analytics* no momento inicial do projeto *Liderando*. Em comparação com a Figura 11, nota-se uma intensificação das buscas pelo tema. Embora não seja possível estabelecer uma relação causal entre o aumento do interesse e o projeto, os dados oferecem um pano de fundo ilustrativo sobre a crescente visibilidade do tema no contexto nacional.

Figura 10 - Gráfico de buscas no Google trends em março de 2024, meses iniciais do projeto



Fonte: Minder People Analytics

Figura 11 - Gráfico de buscas no Google trends em setembro de 2025

Fonte: Minder People Analytics

A Figura 12 complementa essa leitura ao mostrar maior concentração das buscas no Distrito Federal, coincidindo com o contexto institucional em que o projeto foi desenvolvido. Ainda que tais evidências não permitam afirmar categoricamente que o projeto tenha sido o motor dessa tendência, é relevante observar que o *Liderando* antecede temporalmente o crescimento do interesse nacional pelo tema, posicionando-se como uma das primeiras iniciativas públicas a incorporar práticas de *People Analytics* em larga escala.

Figura 12 - Recorrência de busca pelo termo People Analytics por unidade da federação

Fonte: Minder People Analytics

Esse resultado, apesar de inicial, representa um avanço relevante, pois sugere uma transição gradual de uma concepção de gestão inspirada em modelos tradicionais da década de 1970 para abordagens mais contemporâneas, centradas em pessoas, equipes e no uso estratégico de *insights* para orientar decisões e soluções organizacionais. Essa mudança de foco, caso se mantenha estável, tem um potencial relevante para reforçar a inovação no setor público, especialmente em relação a como os dados são usados numa gestão estratégica.

Salienta-se, portanto, que o projeto *Liderando, além de ser uma* resposta ao *gap* brasileiro na gestão de pessoas, contribui para alinhar o país ao que há de mais avançado no cenário global. A partir de análises robustas do *Liderando*— regressões multiníveis, *path analysis*, análises preditivas - o projeto demonstrou que a liderança é um *driver* central, explicando aproximadamente

90% dos resultados desejáveis sobre pessoas nos órgãos analisados. Isso inclui segurança psicológica, engajamento e desempenho de equipes. Em contrapartida, a liderança também tem papel determinante na redução da percepção negativa de sobrecarga de trabalho, contribuindo para equilibrar bem-estar e produtividade.

Outro ponto relevante é que o projeto mostrou como esses impactos variam de acordo com o nível organizacional. Em alguns órgãos, a relação entre liderança e resultados é sutil, mas consistente; em outros, a liderança exerce uma influência central, capaz de reorientar completamente a estratégia de gestão de pessoas. Essa diferença permite customizar intervenções, tornando as políticas públicas mais efetivas. Além disso, a análise do clima de diversidade demonstrou que a inclusão tem efeitos positivos sobre engajamento e desempenho, mas que seu potencial é multiplicado quando associado a lideranças fortes e preparadas que promovem, de fato, a inclusão dos servidores na tomada de decisão e na implementação de ações, contribuindo para ampliar o senso de pertencimento.

Esse é um primeiro passo consistente com repercussão internacional. Mas temos que considerar que a abordagem *People Analytics,* em essência, propõe uma evolução contínua. Hoje, a ferramenta encontra-se, em termos da maturidade de sua evolução, no que chamamos de quarta onda, marcada pela revolução da Inteligência Artificial e pela utilização de plataformas integradas.

Essa nova etapa traz possibilidades transformadoras, entre as quais:

- **Customização de *insights*:** cada órgão pode acessar análises específicas da sua realidade, sem depender de relatórios genéricos. Isso também é possível para unidades e perfis de servidores – agregando-se em quantidade, mas customizando por aderência de ações, a partir de características comuns.
- **Integração de múltiplas análises:** diferentes fontes de dados (administrativos, tecnológicos, psicológicos, não estruturados, de pesquisas em inteligências artificiais e dados de plataformas) podem ser agregadas num mesmo ecossistema analítico e em modelos inferenciais e preditivos.
- **Respostas em tempo real:** gestores passam a ter acesso imediato a diagnósticos e interpretações, permitindo decisões rápidas e assertivas.
- **Estratégia orientada por evidências:** a análise deixa de ser um insumo eventual e passa a ser parte central da governança pública de pessoas.

No Brasil, o *Liderando* abre caminho para que o Serviço Público Federal ingresse plenamente nessa quarta onda. Os resultados do projeto apontam a necessidade de se avançar no campo de ferramentas tecnológicas e da inteligência artificial, indo além de relatórios gerais para atender de forma econômica, efetiva e assertiva as demandas da população brasileira. Ao criar instrumentos validados, metodologias replicáveis e painéis que permitem comparações entre órgãos, o projeto dá o passo inicial para transformar *People Analytics* numa política de Estado.

O principal legado do *Liderando* está em demonstrar que é possível conciliar resultados de pessoas e de negócios de forma estruturada e mensurável e avançar na maturidade da gestão de pessoas, cujo foco deixa de ser o departamento de pessoal (baixa maturidade) e passa a ser a gestão por *insights* (maturidade mais elevada). Mais que uma ferramenta técnica, trata-se de um patrimônio metodológico que permanece à disposição do Serviço Público Federal. Com ele, será possível avançar continuamente na agenda de *People Analytics*, garantindo-se que cada investimento em liderança e gestão de pessoas possa ser mensurado em termos de impacto real e subsidiar estrategicamente ações assertivas.

Assim, o *Liderando* cumpre três papéis fundamentais:

1. Gerar resultados imediatos, demonstrando a relevância da liderança para o desempenho e o bem-estar dos servidores.

2. Deixar um legado estrutural, criando instrumentos e metodologias que permanecerão no serviço público.

3. Abrir as portas para alinhar o Brasil à quarta onda mundial de *People Analytics*, colocando o país no mesmo patamar de países de ponta.

Apesar de toda a contribuição metodológica e de dados, a principal contribuição do projeto *Liderando* é para o *mindset* cultural. Diversas organizações públicas estão desdobrando projetos de *People Analytics* e a discussão toma corpo e força se estendendo por temas como uso de indicadores, maturidade analítica, uso de evidências, *storytelling* com dados, entre outros.

Mais que um diagnóstico, o *Projeto Liderando* consolida uma nova forma de pensar a gestão de pessoas no setor público. Ele demonstra que *People Analytics* não é sobre monitoramento excessivo ou controle invasivo — práticas comuns em abordagens mercadológicas e que aumentam o adoecimento e o *turnover* —, mas sobre **valorizar pessoas como eixo estratégico**

da transformação organizacional. A ética, a confidencialidade e o bem-estar são princípios inegociáveis dessa proposta. O que se busca é criar políticas, práticas e ambientes de trabalho que resultem em servidores saudáveis, líderes preparados e organizações mais eficazes e transparentes.

Ao integrar ciência, governança de pessoas e transformação intencional do *mindset* cultural, o *Liderando* mostra que a gestão de pessoas pode — e deve — ser o centro das decisões estratégicas. Essa mudança não é apenas técnica, mas cultural: significa alterar a forma como pensamos, decidimos e agimos em relação às pessoas que compõem as organizações. O projeto estabelece um marco de amadurecimento para o serviço público, oferecendo uma base sólida para que indicadores de pessoas sejam tratados com o mesmo rigor e relevância que indicadores financeiros ou operacionais – uma vez que são preditores consistentes dos resultados almejados.

Ao mesmo tempo em que promove resultados tangíveis para os órgãos públicos e para a sociedade, o *Liderando* deixa um legado intangível, mas fundamental: a convicção de que investir em pessoas com base em ciência é a única forma de construir organizações sustentáveis, preparadas para o futuro e capazes de entregar valor real à sociedade.

Em síntese, o *Liderando* mostra que não se trata apenas de melhorar a gestão de pessoas, mas de reposicionar o Estado brasileiro diante dos cidadãos, oferecendo entregas mais eficazes e sustentáveis. A mensagem final é clara: não apenas entregamos resultados, mas criamos as condições para que *People Analytics* avance como campo estruturante em todo o serviço público federal, consolidando-se como política pública orientada por evidências e centrada em pessoas.

O projeto *Liderando* traz para o centro da agenda pública a noção de que a gestão de pessoas precisa se basear em dados, evidências científicas e análise estratégica. Esse projeto representa um marco histórico para a administração pública brasileira. Uma vez que a abordagem de *People Analytics* se consolide em nosso país, será capaz de conectar variáveis individuais e organizacionais e oferecer diagnósticos e soluções em tempo real, melhorando a tomada de decisão e subsidiando ações assertivas. Ganham servidores, líderes e, principalmente, a sociedade.

12. Gestão de *stakeholders* com *People Analytics* como estratégia de engajamento e suporte à implementação de inovações no Serviço Público

Inovar no serviço público[41] não é mais uma escolha, mas uma urgência. Em um cenário moldado por transformações tecnológicas aceleradas e por uma pressão crescente por entregas mais eficazes e inteligentes, a adoção de inovações torna-se condição essencial para conferir maior relevância e efetividade às instituições públicas. Embora tanto organizações públicas quanto privadas enfrentem barreiras e estímulos à inovação, os fatores que moldam esses processos diferem. No setor privado, predominam incentivos relacionados à competição e à eficiência de mercado; já no setor público, a inovação emerge em meio a contextos marcados por estruturas em silos, culturas organizacionais mais tradicionais e rotatividade de lideranças.

Em muitos casos, a empolgação legítima de gestores públicos que encontram soluções promissoras acaba obscurecendo o fator crucial para o sucesso: as pessoas. A adesão a qualquer mudança significativa passa, inevitavelmente, pela transformação do *mindset* cultural[42], pela influência de lideranças e pelo engajamento de servidores. Ou seja, é determinada pela gestão estratégica dos *stakeholders*[43]. Ignorar esse fator humano — seja por não mapear os *stakeholders* certos, seja por falhar na comunicação segmentada e na mobilização de redes de influência — é condenar a inovação a um ciclo frustrante de invisibilidade e resistência.

Muitas inovações falham por ignorar o papel central do fator humano nos processos de mudança. Esse fenômeno não é exclusivo de um setor, mas, no serviço público, assume contornos particulares devido à rigidez institucional e à predominância de valores orientados à conformidade. Inovações, se mal comunicadas ou mal patrocinadas, colidem com valores enraizados e são sufocadas por resistências antes mesmo de serem compreendidas. Essa falha comum é ressaltada no modelo de mudança cultural proposto por Kotter[44]. Esse modelo de referência

[41] No contexto do setor público, inovação refere-se ao desenvolvimento e à implementação de abordagens, tecnologias ou práticas de gestão inéditas que visam aprimorar a eficiência administrativa, a transparência institucional e a qualidade do atendimento às necessidades coletivas.

[42] O *mindset* cultural se refere a crenças sobre como o mundo funciona que moldam a maneira como pensamos e agimos dentro de uma cultura.

[43] *Stakeholders* são indivíduos, grupos ou organizações que têm interesse em uma empresa ou projeto e são afetados, ou podem afetar, suas decisões e resultados.

[44] Kotter, J. (1996). *Leading Change.*

internacional conta com oito passos que guiam a mudança, quais sejam: 1. estabelecer um senso de urgência; 2. criar uma coalizão de orientação poderosa; 3. criar uma visão para a mudança; 4. comunicar a visão; 5. capacitar as pessoas para agirem de acordo com a visão; 6. planejar e criar vitórias de curto prazo, 7. consolidar melhorias e produzir mais mudanças; 8. ancorar novas abordagens na cultura.

Nesse cenário desafiador para a inovação no serviço público, se destaca o modelo de gestão de *stakeholders* desenvolvido para o projeto *Liderando Estrategicamente com People Analytics*. O projeto *Liderando* nasceu de um acordo de cooperação técnica entre o MGI e a Fundação Lehmann e confiado à empresa Minder, propositora e executora do Acordo de Cooperação Técnica. A Minder, como consultoria técnica responsável do projeto, tinha como missão transformar essa abordagem numa política de estado de gestão de pessoas e liderança.

Com amplo alcance, o projeto prevê um modelo de ciência de dados de *People Analytics* que possibilita entender os impactos da liderança para que os servidores se sintam engajados, pertencentes e com equipes que entregam resultados significativos para a sociedade brasileira. A coleta teve um caráter censitário, incluindo os 204 órgãos da Administração Pública Federal, e foi realizada juntamente com a coleta de dados para o Vozes *do Serviço Público*. A amostra final teve 49 mil respostas de servidores, sendo que, entre os respondentes, houve uma proporção mais expressiva em 64 órgãos para os quais foi possível a aplicação de métodos multinível de análise.

Além disso, para que o projeto Liderando surtisse os efeitos esperados e o impacto cultural almejado, era essencial que ele reconhecesse, desde o início, o trabalho das diferentes funções da gestão de pessoas e se mostrasse como um aliado técnico e metodológico para aprimorar e fortalecer as equipes. Assim, o projeto contou com uma abordagem sistemática de engajamento, mapeando influências e interesses para construir redes de apoio reais e sustentáveis à inovação e à mudança para a melhoria.

O projeto *Liderando* buscou identificar e responder às objeções de maneira madura e colaborativa. O projeto foi apresentado às diferentes áreas e discutido, ainda em caráter preliminar, como primeira ação oficial. Assim, ao tratar os *stakeholders* não como meros destinatários, mas como protagonistas da mudança, o modelo evita o "efeito Boselie"[45] — aquele em que a

[45] Boselie, Paul (2006). Human Resources Management

distância entre idealização, implementação e percepção dos servidores dilui o impacto transformador das iniciativas.

Nesse estudo de caso, exploramos como a gestão inteligente e humanizada de *stakeholders* se torna uma alavanca crítica para o sucesso de inovações públicas. Mais que um relato técnico, trata-se de um convite à reflexão: num ecossistema marcado por mudanças constantes, como podemos garantir que nossas melhores ideias sejam não apenas implementadas, mas percebidas, compreendidas e multiplicadas?

A imposição vertical de estratégias — sem um planejamento robusto de gestão de *stakeholders* e sem um plano claro de mudança cultural — tende a encontrar resistência silenciosa, baixa adesão e desengajamento das lideranças intermediárias. Nesse cenário, mesmo as inovações mais promissoras sucumbem à inércia e aos "anticorpos" institucionais, e os investimentos iniciais se evaporam em práticas que simplesmente "não pegam". Para que uma transformação real aconteça, é preciso ir além da estratégia: é necessário ativar os vetores que moldam o *mindset* cultural.

A literatura especializada indica quatro alavancas eficazes para transformar culturas organizacionais: 1) a seleção de pessoas; 2) o papel das lideranças; 3) o investimento em capacitação e 4) a ativação de redes. No contexto do projeto *Liderando*, optou-se por concentrar esforços nos três últimos vetores — liderança, treinamento e redes — por seu alto potencial de engajamento, pela viabilidade de mobilização no curto e médio prazo e por serem as ferramentas com disponibilidade mais acessível no contexto público.

A construção de um *mindset* cultural capaz de sustentar inovações requer sensibilidade para decifrar os valores partilhados nas entrelinhas do cotidiano institucional. Mais que propor novos caminhos, trata-se de engajar agentes-chave que possam irradiar, em suas redes de influência, os novos significados e as práticas esperadas. A gestão estratégica de *stakeholders* é, nesse sentido, a engrenagem que conecta ideias à ação, diagnósticos à transformação.

Ao identificar, classificar e qualificar os diferentes tipos de *stakeholders*, quais sejam, a) embaixadores, que são pessoas com interesse no projeto, ainda que tenham influência em focos específicos na rede; b) patrocinadores, que são pessoas com alta influência e interesse; c) pessoas com objeção, que são opositoras ou que têm críticas construtivas, é possível desenhar caminhos de permeabilidade cultural e superar resistências.

A partir desse mapeamento, um plano de comunicação segmentado e estratégico é estruturado para ativar essas redes e ampliar o alcance das mudanças propostas. Por fim, com base na proposição de Kotter (1998), o plano de mudança cultural é consolidado, guiando a jornada da inovação, da aceitação à apropriação, do discurso à prática. Este estudo de caso apresenta, portanto, não apenas uma estratégia, mas uma prática replicável de mudança institucional baseada em evidências, redes e pessoas.

Gestão de *stakeholders*-chave do projeto

A primeira etapa consistiu na identificação dos *stakeholders* envolvidos no contexto do projeto, diferenciando-os em dois grupos:

- ***Stakeholders* primários**: aqueles com relação direta e contínua com a execução do projeto
- ***Stakeholders* secundários**: aqueles cuja relação é indireta, mas que ainda assim podem ser impactados ou influenciar os resultados.

A partir desse mapeamento inicial, foi realizado um refinamento para identificar os ***stakeholders-chave*** — ou seja, aqueles com potencial real de influenciar a tomada de decisão no âmbito do projeto. Essa influência pode ocorrer por vias formais, a partir da posição hierárquica ocupada, ou por meios informais, por prestígio, capacidade de mobilização ou histórico institucional.

Com os stakeholders identificados, passou-se à **etapa de categorização**, baseada em dois eixos fundamentais:

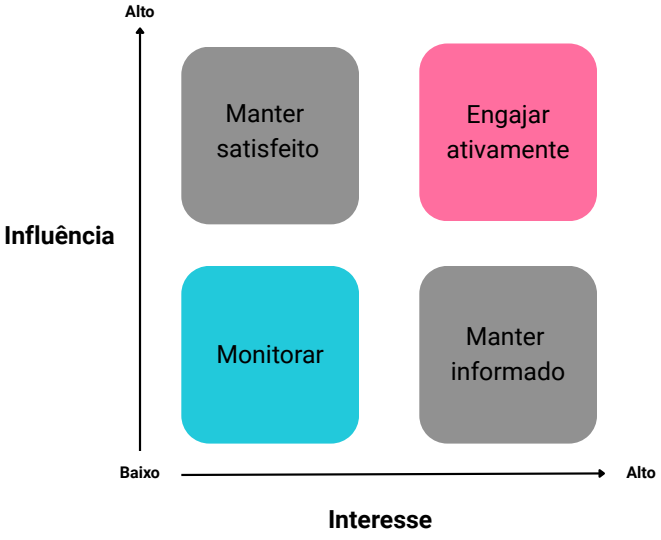
- **Influência**: o poder de impactar o projeto, seja para acelerar, redirecionar ou obstruir suas ações
- **Interesse**: o grau de envolvimento, preocupação ou engajamento do *stakeholder* em relação aos objetivos do projeto

A categorização nesses dois eixos permite uma **gestão relacional estratégica e intencional**, definindo, por exemplo, quais *stakeholders* devem ser mobilizados como aliados ativos, que exigem monitoramento próximo e quais demandam ações específicas de engajamento ou mitigação de riscos. Essa análise se torna a base para as etapas seguintes de comunicação segmentada e ativação de rede, fundamentais para o sucesso da estratégia de mudança cultural proposta pelo projeto.

Matriz de classificação dos stakeholders: interesse x influência

A partir da categorização dos *stakeholders* com base nos eixos de interesse e influência, foi aplicada a matriz clássica de gestão de *stakeholders,* representada na Figura abaixo. Essa matriz orienta a definição de estratégias específicas de relacionamento conforme o posicionamento de cada *stakeholder* nos quadrantes.

Figura 13- Matriz Clássica de Gestão de *Stakeholders*



Segue uma descrição da matriz.

- **alta influência / alto interesse: engajar ativamente**
  Stakeholders localizados nesse quadrante devem ser priorizados. Sua combinação de poder e envolvimento os torna peças-chave para o sucesso da iniciativa, exigindo comunicação frequente, escuta ativa e participação direta nas etapas críticas do projeto.

- **alta influência / baixo interesse: manter satisfeito**
  Aqui estão *stakeholders* com grande poder de impacto, mas com engajamento limitado. Cabe ressaltar que não se trata apenas de pessoas que não compartilham interesse com o projeto, mas de pessoas que, devido à agenda de trabalho muito extensa, têm pouca disponibilidade de tempo para se engajar ativamente. A estratégia consiste

em mantê-las informadas seletivamente, envolvendo-as em momentos-chave e garantindo que estejam confortáveis com os rumos do projeto.

- **baixa influência / alto interesse: manter informado**
  Esse grupo é composto por apoiadores engajados, porém, com baixo poder de decisão. Embora não influenciem diretamente os rumos do projeto, são importantes para a construção de legitimidade, disseminação e sustentação da mudança ao longo da rede. A transparência e o compartilhamento constante de informações são fundamentais.

- **baixa influência / baixo interesse: monitorar**
  Stakeholders com pouca conexão com o projeto e baixo impacto estratégico devem ser monitorados para identificar possíveis mudanças no seu nível de interesse ou influência.

Essa matriz permite o desenho de um plano de ação relacional, estruturado e intencional, com diferentes abordagens de comunicação, envolvimento e acompanhamento, de acordo com o perfil de cada *stakeholder*. A aplicação dessa ferramenta reforça o compromisso do projeto com uma gestão de mudanças orientada por evidências e sensível às dinâmicas humanas e institucionais.

Essa etapa foi chamada de *Etapa Alfa*, na qual buscamos estabelecer redes e formar um início da coalizão, que vai guiar o processo de mudança cultural e dar continuidade a ele, conferindo-lhe capilaridade e eco. Os *stakeholders* também nos forneceram estratégias para consolidarmos o projeto e fortalecer a rede, com uma estratégia de comunicação, reuniões periódicas, construção de grupo de trabalho, entre outras medidas. De posse desse mapeamento, iniciamos as visitas de apresentação do projeto e o convite para integrar os esforços de maneira coordenada para expandir o uso da abordagem *People Analytics* e o sucesso do projeto *Liderando*.

O grupo de trabalho que atende à necessidade de formar uma coalizão foi formado por integrantes de diferentes áreas, cujas atividades-fim se relacionavam diretamente à gestão de pessoas. Durante os encontros, puderam ser esclarecidos conceitos, definidas estratégias e comunicados os passos dados para que esse compartilhamento, aos poucos, pudesse contribuir para a formação de uma cultura de gestão de pessoas com base em dados e evidências científicas. Essa gestão de pessoas por *insights* é capaz de orientar a tomada de decisão assertiva e trazer

impactos concretos. Entre esses impactos, se destaca o *Manifesto de People Analytics,* que será divulgado brevemente na página do Observatório de Pessoal.

Como desdobramento das discussões do grupo de trabalho e parte essencial da estratégia de gestão de *stakeholders*, foram incluídos participantes internacionais para melhorar a avaliação e a reputação do governo brasileiro, no que diz respeito às políticas públicas de gestão de pessoas. O projeto *Liderando* foi apresentado ao Governo Britânico e à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. Tradicionalmente, países e organizações priorizam os dados e as análises complexas e se descolam da necessidade concreta de gestores e servidores, dificultando sobremaneira o engajamento de áreas que não participam diretamente das iniciativas propostas. Por isso também, o projeto *Liderando* tem um caráter inovador na perspectiva mundial da área.

A apresentação ocorreu em setembro de 2024 e marcou a posição inovadora do Brasil ao adotar *People Analytics* como estratégia orientada por dados e centrada nas pessoas. O projeto foi elogiado na OCDE por atender requisitos que anteriormente tinham sido considerados pontos de alerta na gestão de pessoas no Brasil. Nesse encontro, esses pontos de atenção foram considerados contemplados, devido ao avanço proporcionado pelo projeto *Liderando*.

Dessa apresentação, surgiu o convite para que o projeto fosse apresentado pela Diretoria de Governança e Inteligência de Dados do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos e pela Minder para toda a rede de cerca de 50 países da OCDE. Recentemente, o projeto contribuiu para a melhoria da avaliação do Brasil pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID.

Outro fato importante a ressaltar e que segue em pé de igualdade com o amadurecimento mundial da gestão de pessoas – de um baixo nível de maturidade, focado em departamento de pessoal, para o nível de gestão de pessoas de alto impacto, por meio de *insights* – é a alteração no padrão de busca no *Google Trends*[46]. Desde que a Minder trouxe *People Analytics* para o serviço público brasileiro, com a oferta do curso homônimo, a pedido da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, a curva da busca pelo termo "*People Analytics*" (em azul) no *Google Trends superou* a busca por "RH estratégico" (em vermelho), e "*HR Analytics*" (em amarelo). Esse efeito se intensificou a partir do início do *Liderando*, em janeiro e fevereiro de 2024.

[46] Busca realizada em 15-09-2025, usando os argumentos "People Analytics", "RH Estratégico" e "HR Analytics"

Figura 14 - Buscas no *Google Trends*.

Fonte: Minder People Analytics

A abordagem de *People Analytics* adotada no serviço público brasileiro valoriza as pessoas e recorre aos dados para comprovar hipóteses, dar suporte a decisões e explorar novos caminhos que, por sua vez, informam os próximos passos. Esses impactos e os que estão por vir tiveram uma contribuição direta da gestão intencional de *stakeholders*.

A gestão estratégica de *stakeholders*, aliada ao uso do *People Analytics*, tem se mostrado uma abordagem baseada em evidências capaz de reduzir riscos e dar sustentabilidade à condução do projeto. Para que isso ocorra, ela tem de ser contínua. Após a análise dos dados, empreendeu-se uma série de devolutivas para que o impacto fosse assimilado por diferentes *stakeholders* e consolidado a partir desse compartilhamento.

O projeto *Liderando estrategicamente com People Analytics* reafirma a relevância de práticas fundamentadas na ciência de dados aplicada à gestão de pessoas como eixo estruturante de mudanças institucionais consistentes.

13. Gestão pública orientada a entregas: o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) como estratégia de fortalecimento da capacidade estatal na administração pública federal

Em 2017, o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) desenvolveu uma estratégia de dimensionamento da força de trabalho (DFT) em parceria com a Universidade de Brasília, baseado nas entregas esperadas e realizadas nos órgãos, e suas lacunas de atuação. Em que pese a robustez conceitual da metodologia, com 7 livros publicados[47], seu alcance de implementação em casos práticos, até 2023, foi bastante limitado, pela dificuldade de replicação adequada nos órgãos, autonomamente. A metodologia tinha sido desenvolvida, testada, mas não aplicada em grande escala, pois a implantação era feita de forma descentralizada – cada órgão deveria conduzir seu processo, após treinamento e implantação de unidades piloto com o MGI. Essa dinâmica, porém, não se mostrou eficaz para a internalização da metodologia nos órgãos. Eles não conseguiam expandir o DFT às demais unidades, sem apoio do MGI.

Por outro lado, a institucionalização do DFT dependia também de percepção mais clara dos órgãos quanto a relação entre DFT e novos concursos, para patrocínio de gestores estratégicos, e da capacidade de atendimento do MGI. Até 2023, esse atendimento se limitava à disseminação da metodologia às unidades de gestão de pessoas dos órgãos que assim o solicitassem, espontaneamente. Esse modelo não favorecia a expansão do método para todos os órgãos que desejassem recompor sua força de trabalho, como desejável, por isso as autorizações de concursos de 2023 não contaram com diagnósticos claros sobre as lacunas de atuação e a necessidade de pessoal nos órgãos.

No entanto, para planejamento da alocação dos novos entrantes, e para futuras autorizações e provimentos, o MGI passou a implementar, a partir de 2024, uma nova estratégia de disseminação do DFT, focada no levantamento de dados das reais carências dos órgãos federais, para um processo decisório mais assertivo de novas contratações. Sob a diretriz de recomposição das capacidades estatais, a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)I estruturou um programa de mentoria para disseminação assistida do DFT em órgãos prioritários, em especial aqueles com pedidos de concurso em andamento, e participantes do CPNU.

[47] Os seis livros publicados sobre a metodologia do DFT estão disponíveis no link: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/central-de-conteudos

Com o programa de mentoria, foi possível realizar a disseminação assistida do DFT em diversos órgãos e unidades simultaneamente, o que permitiu massivo ganho de escala na implantação. Em um ano 4,8 mil unidades concluíram o DFT, totalizando 114 órgãos. Isso representa mais de dez vezes o montante alcançado nos sete anos anteriores de implantação, consolidando o DFT como uma iniciativa estratégica da SGP para transformar os processos de contratação e movimentação de pessoal na Administração Pública Federal.

Ao sistematizar a coleta e a análise de dados, o DFT torna visíveis, para a alta gestão, os postos de trabalho em aberto e o perfil profissional necessário para recompor capacidades críticas, contribuindo para uma governança de cargos e carreiras baseada em evidências de gargalos e serviços represados.

A partir de 2024, o MGI mobilizou os órgãos demandantes de concurso, por meio de adesão, para implantar o DFT com alocação de consultores e mentores para acompanhar a implantação. O objetivo foi qualificar os diagnósticos de necessidade de pessoal por meio de um recrutamento ágil de pessoas capacitadas em DFT, para apoiar a disseminação simultânea em diferentes órgãos e ampliar, de forma sustentável, o ganho de escala do projeto.

Inicialmente foram contratados consultores via Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e, gradativamente, foram sendo agregados servidores públicos federais que atuaram como pontos focais nos órgãos, com pagamento de GECC, após formação como mentores certificados ofertada pela SGP em parceria com a ENAP. Os mentores formaram times volantes para aplicação da metodologia em diversos órgãos e o DFT ganhou escala em curto espaço de tempo, sem aumentar o quadro de pessoal permanente da SGP dedicado ao projeto.

Por meio da mentoria especializada e da condução de oficinas com participação do MGI e de pontos focais de diversas unidades simultaneamente, foi possível atender a 49 órgãos federais entre abril de 2024 e dezembro de 2025, com o acompanhamento da implantação do DFT em três ciclos de mentoria (2º/2024, 1º/2025 e 2º/2025).

No primeiro ciclo, iniciado em maio/2024, foram atendidos 20 órgãos e entidades, sendo doze da administração direta e oito da administração indireta. Seguem os respectivos índices de implementação do DFT nas unidades priorizadas:

Tabela 1- Índices de Implementação do DFT por unidade administrativa, primeiro ciclo.

Administração	Órgão	Índice de conclusão DFT*
Adm Direta	AGU	100%
	MGI	98%
	MS	71%
	MCID	76%
	MJSP	67%
	MPO	65%
	MDIC	66%
	MDHC	34%
	CGU	100%
	SA/CASA CIVIL	100%
	MPOR	89%
	MTE	82%
Adm Indireta	PREVIC	94%
	ANEEL	93%
	ANTAQ	93%
	ANS	18%
	FUNAI	57%
	IBAMA	70%
	FNDE	55%
	IBGE	75%
TOTAL	20 órgãos e entidades	

** Considerada a totalidade de unidades priorizadas pelo órgão para implantar o DFT no ciclo*

No segundo ciclo, iniciado em janeiro de 2025, foram atendidos 16 órgãos e entidades, sendo 11 da administração direta e quatro da administração indireta, tendo alguns finalizado a coleta de dados e os cálculos do DFT e outros estão em andamento, por terem iniciado posteriormente a implantação do projeto. A tabela a seguir demonstra a evolução da implantação nas unidades priorizadas pelos órgãos, com respectivos índices de implementação.

Tabela 2 - Índices de Implementação do DFT por unidade administrativa, segundo ciclo.

Administração	Órgão	Índice de conclusão DFT*
Adm Direta	MME	80,56%
	MCOM	72,73%
	MTUR	70,59%
	MF	70%
	MAPA	58,33%
	MDS	26,5%
	MINC	10%
Adm Indireta	ANPD	100%
	FUNDAJ	100%
	Biblioteca Nacional	100%
	IPHAN	94,59 %
	CADE	74%
	ANAC	30%
	AEB	20%
	ICMBIO	15%
	Fundação Palmares	15%
TOTAL	16 órgãos e entidades	

O terceiro ciclo, iniciado em janeiro de 2025, é composto por órgãos que aderiram mais recentemente e se encontram no início do processo de coleta de dados, que deve ser concluído nos próximos meses. No atual ciclo, treze órgãos e entidades já aderiram ao DFT, sendo um da administração direta e seis da administração indireta, conforme índices de implantação indicados a seguir.

Tabela 3 - Índices de Implementação do DFT por unidade administrativa, terceiro ciclo.

Administração	Órgão	Índice de conclusão DFT*
Adm. Direta	MDIR	6%
	MMA	2%
	MCTI	2%
Adm. Indireta	Fundação Rui Barbosa	5%
	CNEN	5%
	CODEVASF	5%
	UFPE	5%
	CONAB	5%
	SUDECO	2%
	IBC	Início em fev/26
	ANVISA	Início em fev/26
	DENOCS	Início em fev/26
	SUFRAMA	Início em fev/26
	IN (Imprensa Nacional)	Início em fev/26
	COAF	Início em fev/26
TOTAL	15 órgãos e entidades	

Juntando-se os três ciclos, foi possível atender 48 dos 70 órgãos prioritários entre abril de 2024 a janeiro de 2026, considerando, além dos 45 órgãos acima que já iniciaram o DFT, outros três que iniciaram as discussões, mas optaram por não implantar a metodologia no momento – Ministério das Mulheres, dos Povos Indígenas e da Defesa. Restam, portanto, 22 órgãos para o alcance da meta de levar o DFT a 70 órgãos prioritários até dezembro de 2026 – órgãos da administração direta ou com pedido de concurso em andamento –, sendo que 6 destes estão iniciando a implantação em fevereiro de 2026.

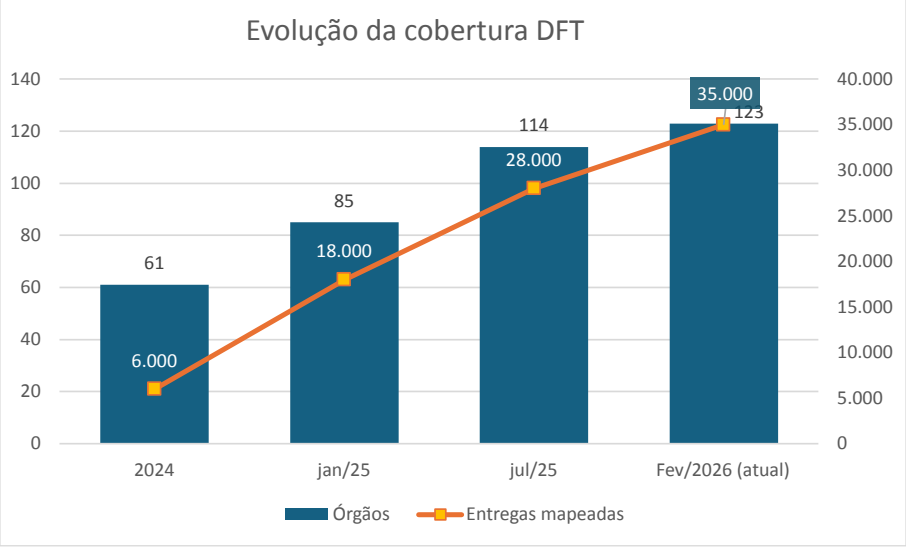
O forte avanço de cobertura do DFT, em período tão curto, demonstra o impacto do programa de mentoria na agilidade de disseminação da metodologia nos diversos órgãos, em especial, quando se analisa o volume de unidades e entregas incluídas no dimensionamento de cada órgão. O número de unidades dimensionadas por órgão aumentou vertiginosamente, conforme detalhes da tabela 4.

Tabela 4 - Evolução do SISDIP – Órgãos e Unidades Dimensionadas (2022–2026)

Ano / Marco	Órgãos com DFT	Unidades Dimensionadas	Média de Unidades por Órgão
2022 (início)	30	150	5
2023	61	1.143	**18**
2024	85	2.188	25
Jul/2025	114	4.727	**41**
Fev/2026 (atual)	123	6.366	51

Até 2022, o SISDIP contava com 150 unidades dimensionadas, distribuídas em 30 órgãos, média de cinco unidades por órgão; em 2023, esse número passou para 61 órgãos, abrangendo 1.143 unidades; em 2024, o número saltou para 2.188 unidades em 85 órgãos, média de 25 unidades por órgão. Em julho/2025, já eram 114 órgãos, com 4.727 unidades dimensionadas, e em fevereiro/2026, o número escalou para 6.366 unidades com DFT concluído, em 123 órgãos federais – média de 51 unidades por órgão, em menos de dois do programa de mentoria.

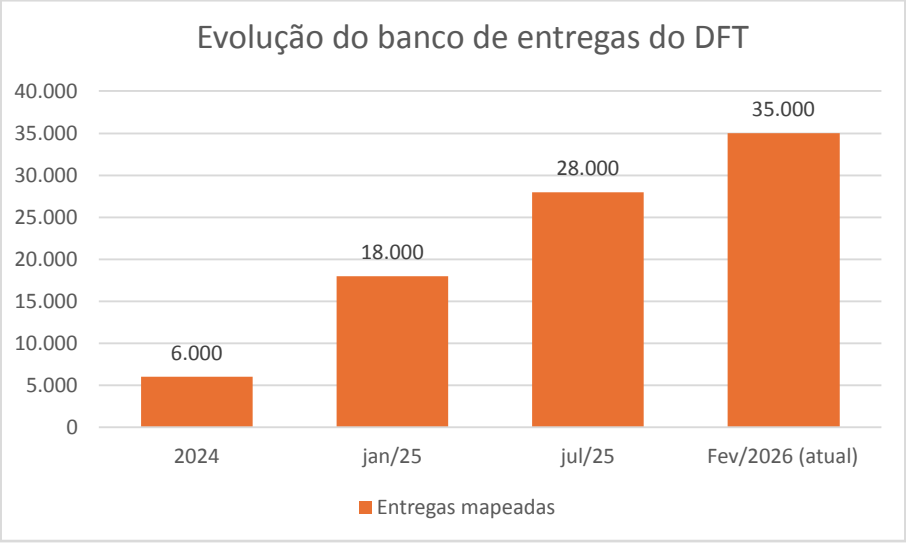
Figura 15 - Evolução da Implementação do DFT 2022 - 2026



De 2024 a 2026 foi também possível também triplicar o número de entregas mapeadas nos órgãos ao longo dos sete anos de desenvolvimento da metodologia em parceria com a UnB (desde 2017). Até maio de 2024, haviam sido mapeadas em torno de 6 mil entregas, número

que saltou para 18 mil, em janeiro de 2025, 28 mil, em julho de 2025, e 35 mil, em fevereiro de 2026, quase 100% de incremento ao longo de 2025.

Figura 16 – Quantidade de Entregas do DFT registradas no Sisdip.



Em menos de dois anos foi possível identificar entregas e serviços em 36 órgãos federais com implantação concluída ou avançada do DFT (1º e 2º ciclos), como parte do processo de avaliação dos pleitos por novos concursos e contratações de pessoal. Isso significa sair do balcão de varejo de demandas setoriais descoordenadas, para um efetivo planejamento da evolução da força de trabalho, com base nas carências e prioridades de serviços a serem entregues à população – projetando-se a necessidade de pessoal a partir das lacunas de entregas e demandas represadas nos órgãos. Esse arcabouço decisório possibilitado com o DFT, trazendo dados sobre a execução de políticas públicas para o centro do processo de tomada de decisão sobre alocação de recursos estratégicos, como pessoal, inaugura um novo paradigma de gestão por resultados na administração federal.

O principal desafio, agora, reside na internalização do processo de DFT na rotina gerencial dos órgãos em seu planejamento operacional. Essa é uma premissa para que, a partir do próximo ciclo orçamentário, as autorizações de concursos e provimentos passem a utilizar o DFT como requisito indispensável para a autorização de novas contratações. Interessa ao MGI conhecer as lacunas de atuação dos órgãos, seus postos de trabalho em potencial e os perfis profissionais

adequados, para prospectar necessidades atuais e futuras de novas contratações e projetar futuros gastos com pessoal.

Com esse objetivo, o MGI vem implementando, desde 2024, uma série de inovações simultâneas que permitiram a construção de um ecossistema de planejamento da força de trabalho inédito na administração federal, com base nas lacunas de competências dos órgãos públicos para a execução de suas políticas e oferta de seus serviços essenciais à população:

1. A primeira foi a instituição do programa de mentoria em DFT para implantação assistida da metodologia nos órgãos federais, por especialistas selecionados e formados como multiplicadores certificados pelo MGI, mediante pagamento de gratificação educacional (GECC) e contratação de consultores experientes na metodologia, para que os órgãos tivessem capacidade técnica de levantar os dados corretamente.
2. Em paralelo, foi implantada uma revisão estrutural do processo de autorizações para novos concursos e provimentos, incluindo o DFT como requisito no processo de avaliação das demandas pelo MGI, para fortalecer o incentivo de implantação da metodologia nos órgãos.
3. Também foi promovida uma atualização metodológica para que o mapeamento de entregas e serviços dos órgãos a serem avaliados para dimensionamento de pessoal se acoplasse de forma orgânica ao planejamento dos órgãos, como desdobramento do Planejamento Estratégico, da Cadeia de Valor e do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) vigentes, para evitar retrabalho e descontinuidade ao longo do tempo.
4. Do ponto de vista tecnológico, o MGI investiu na evolução do SISDIP para institucionalizar o sistema no ambiente SIAPE/SIGEPE, conjunto de sistemas estruturantes de gestão de pessoas, garantindo acesso a todos os órgãos federais e viabilizando o desenvolvimento de painéis de informação e monitoramento.
5. Desenvolvimento de solução de IA para tratamento do banco de entregas e construção de um catálogo de processos e serviços do governo federal a partir das informações de entregas coletadas nos órgãos, consultável e reutilizável por qualquer órgão público;
6. Gestão do conhecimento em DFT estruturada em três frentes:
    - Desenvolvimento de um ‘pacote’ padrão de oficinas a serem ministradas em cada órgão para a completa implantação da metodologia em 15 semanas, incluindo planos de conteúdos a serem abordados em cada encontro;

- Registro de conhecimento tácito em guias práticos de implantação da metodologia, incluindo definição de conceitos e tutoriais sobre temas críticos e dúvidas frequentes que impactam os resultados; e
- Desenvolvimento de soluções de consulta facilitada dos macroprocessos, processos e entregas já mapeados nos órgãos e dados de dimensionamento de suas unidades, com uso de painéis e tabelas dinâmicas para facilitar visualização, filtragem e pesquisa de casos específicos, com maior ou menor nível de agregação; e

7. Desenvolvimento de um relatório diagnóstico da força de trabalho nos órgãos como produto final do DFT, contendo, além das informações do SISDIP e quantitativo necessário de pessoal, os seguintes componentes:

    - Catálogo de processos e serviços identificados no órgão;
    - Principais gargalos, serviços e entregas represados, com demandas reprimidas e com maior alocação de esforço das equipes;
    - Perfis necessários nas unidades com déficit de pessoal identificado, de acordo com seus processos de trabalho mais críticos;
    - Plano de alocação de servidores com base em perfis e lacunas de entregas prioritárias;
    - Plano de soluções para recomposição da força de trabalho, incluindo:

        - soluções de automação aplicáveis a processos críticos;
        - movimentações internas e entre órgãos para ajuste de perfil;
        - novas contratações efetivas e temporárias,
        - ajustes em programas de gestão de desempenho institucional (PGD);
        - ações de capacitação aplicáveis, para saneamento de lacunas de competências; e
        - adequação do quadro de cargos e carreiras existentes, frente aos serviços e entregas mais críticos.

1. Revisão do processo de autorizações para novos concursos e provimentos

Uma das metas prioritárias do MGI na atual gestão é recompor a força de trabalho dos órgãos federais, alinhada ao objetivo de transformação do Estado e inovação em serviços públicos.

A ideia central é promover uma revisão dos quadros de pessoal dos órgãos, buscando ampliar sua capacidade de entregar políticas públicas de qualidade à população.

Nesse sentido, não basta preencher vagas de servidores que se aposentaram ou preencher cargos vagos existentes na estrutura regimental dos ministérios. É preciso planejar a recomposição de pessoal com base em diagnósticos mais precisos sobre os gargalos enfrentados pelos órgãos para viabilizar suas entregas à população. Com base nos gargalos e serviços represados se torna possível avaliar o perfil de profissionais demandados para suprir as necessidades dos órgãos na gestão de suas políticas.

Tradicionalmente, os órgãos costumam pedir a realização de concursos com base nos cargos vagos existentes em sua estrutura regimental. Essa lógica, porém, não dialoga com os atuais anseios de transformação e inovação em serviços públicos do MGI. É necessário qualificar tal processo, com informações gerenciais sobre as políticas, serviços e entregas pretendidos pelos órgãos, para que o MGI possa avaliar as melhores soluções de contratação, em cada caso.

Muitas vezes, os cargos disponíveis na estrutura do órgão nem dialogam mais com a missão institucional ou com os principais gargalos enfrentados por ele na gestão das suas políticas, mas, como nunca se fez nada diferente, a unidade de gestão de pessoas encaminhava ao MGI pedidos de concurso para esses cargos, porque eram os que tinham vagas disponíveis nos seus quadros de pessoal. Essa situação permaneceu durante muitos anos e, no contexto das discussões sobre reforma administrativa, a SGP optou por rever o processo de autorização de concursos e provimentos usando o DFT como instrumento de suporte à tomada de decisão.

A proposta é incluir o diagnóstico da força de trabalho atual como requisito essencial do processo de autorização de novos concursos, ou seja, os órgãos precisarão dispor dos dados do dimensionamento de sua força de trabalho, a título de memória de cálculo dos quantitativos e perfil de vagas solicitadas, ao encaminhar seus pedidos de concurso. Essa nova orientação requer a atualização de normativos relacionados aos concursos e provimentos, mas, principalmente, requer uma mudança no processo de condução pela SGP, enquanto órgão central responsável pela gestão da força de trabalho da administração federal, das demandas por concursos.

Era preciso começar a tomar decisões sobre novas autorizações de provimentos de forma diferente, mesmo antes da atualização normativa, para não se correr o risco de editar normas ineficazes. O problema, porém, era garantir que os órgãos tinham, de fato, condições de imple-

mentar a metodologia de dimensionamento desenvolvida pelo MGI como o modelo referencial para toda a administração federal. O diagnóstico obtido pela SGP, em 2023, era que, desde 2017, quando a metodologia começou a ser implantada, nenhum órgão, havia tido êxito em implantar a metodologia num quantitativo relevante das suas unidades, com exceção do INPI.

1.1 Alteração de normativos: decreto, instrução normativa e portaria

O principal regulamento aplicável ao processo de solicitação de novos concursos públicos é o Decreto nº 9.739/2019, que dispõe sobre a política de gestão de cargos e concursos públicos. O normativo contém uma série de exigências documentais que precisam ser cumpridas para a instrução processual dos pedidos de concurso pelos órgãos. A SGP propôs a revisão do texto, incluindo, entre os pré-requisitos exigidos, a apresentação dos dados do dimensionamento da força de trabalho realizado no órgão nos últimos 2 anos.

Essas alterações constarão na Instrução Normativa nº 2, de 27 de agosto de 2019, que trata dos procedimentos para solicitação de concursos e provimentos, que incluirão na lista de documentos necessários à instrução do processo um relatório contendo informações sobre o diagnóstico da força de trabalho no órgão, obtido a partir do DFT. A portaria que regulamenta o DFT[48] também foi revista, trazendo várias alterações que refletem a sua nova estratégia de implantação, suas conexões com o processo de autorização de concursos e a criação de cargos. Essas inovações normativas estão em trâmite, com perspectiva de publicação até o fim de 2025, após ajustes decorrentes da experiência de implantação do DFT nos órgãos que aderiram ao programa de mentoria, sem o qual não seria possível a revisão no método de autorização de concursos usando o DFT como etapa diagnóstica preliminar.

2. Programa de Mentoria em DFT

A premissa para essa mudança no processo de autorizações de concursos era a disponibilidade de especialistas aptos a atuarem como multiplicadores da metodologia de DFT nos órgãos demandantes, para que estes conseguissem implantá-lo adequadamente. A alocação de técnicos habilitados nos órgãos, por meio de um programa de mentoria em DFT, foi a ferramenta utilizada para viabilizar a disseminação assistida da metodologia em todos os órgãos que desejassem aderir.

[48] Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022

A alocação de mentores para conduzir o processo de implantação auxiliou os órgãos a realizarem o DFT e possibilitou ao MGI obter diagnósticos inéditos sobre a força de trabalho dos órgãos demandantes de concursos. O recrutamento da equipe de mentores ocorreu, primeiramente, por meio da seleção da equipe de consultoria, por meio de um projeto de cooperação com o PNUD. A experiência foi muito exitosa. Desde maio de 2024, foram contratados 16 consultores, que atuaram simultaneamente em 16 órgãos, abrangendo ampla gama de unidades em cada um, com custo equivalente de 1,6 milhão.

Posteriormente, foi instituída ação de mentoria corporativa formada por servidores públicos que atuaram como pontos focais do DFT e demonstraram interesse em atuar como multiplicadores em outros órgãos, mediante pagamento de gratificação por atuação como educadores. Os interessados aderiram mediante um chamamento promovido pela Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP - e participaram de uma formação de 120h para obterem a certificação de mentores habilitados a atuar como disseminadores da metodologia de DFT. Esses servidores começaram a atuar em dezembro de 2024. Desde então, os registros de DFT no SISDIP aumentaram de forma vertiginosa.

A mentoria é uma estratégia de gestão do conhecimento entre pares com diferentes níveis de experiência e saberes, que promove o aprendizado colaborativo alinhado aos objetivos institucionais. É reconhecida como uma modalidade de educação corporativa, conforme a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, definida pelo Decreto nº 9.991/2019, e enquadra-se como uma forma de instrutoria interna, apta a ser remunerada por Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC). A gratificação, paga aos mentores por hora trabalhada, é o instrumento que possibilita atrair e recompensar os servidores públicos que, além de suas atividades regulares, aceitam realizar atividades extraordinárias relacionadas ao DFT.

A facilitação da aplicação do modelo do DFT ocorre com o aprendizado prático, conforme cada realidade organizacional, por meio da realização de oficinas para o mapeamento e validação dos macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e entregas das unidades dimensionadas, além da inserção de dados no SISDIP. Essa ação foi enquadrada no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do MGI. A partir daí, se tornou uma ação continuada de disseminação de conhecimento em DFT para os órgãos demandantes.

Tendo como modelo a ação educacional estabelecida pelo MGI, os órgãos interessados em diagnosticar sua força de trabalho podem incluir em seus PDP a ação de mentoria para recrutamento de multiplicadores. Essa estratégia viabilizou o massivo ganho de escala do DFT ilustrado nos Gráficos 1 e 2, sem aumento da equipe de servidores efetivos responsável por conduzir a temática na administração federal.

Por meio da mentoria especializada e de oficinas técnicas conduzidas pelo MGI, com participação de pontos focais de diversas unidades, simultaneamente, foi possível atender 39 órgãos entre abril de 2024 e julho de 2015, com uma média de 90 unidades por órgão, aproximadamente, o que era inviável anteriormente. A política, até então, era apenas capacitar as unidades de gestão de pessoas para que dessem continuidade, oportunamente – o que, de fato, acabava não acontecendo.

Até o momento, foram formados 20 mentores, dos quais 15 estão atuando e já atenderam 10 órgãos com suporte especializado e carga horária média de 80 horas por mentor. As horas de instrução pagas aos mentores equivaleram a um desembolso de R$ 105 mil e, até dezembro de 2025, projeta-se um desembolso total de aproximadamente R$ 610 mil, correspondente à atuação de 30 mentores durante o ano. Essa solução se mostrou mais barata e mais efetiva que a contratação de consultores, devido ao seu caráter continuado e por permitir a retenção do conhecimento na administração pública.

Assim, a ação de mentoria teve impacto massivo na ampliação da cobertura do DFT entre 2024 e 2025 e, a partir do seu sucesso, a SGP pôde direcionar melhor seu processo decisório sobre novas autorizações de concursos e provimentos.

3. DFT como instrumento de planejamento operacional. Integração com o Planejamento Estratégico e o PGD

Outra importante mudança na estratégia do DFT foi o alinhamento com outros instrumentos de governança essenciais para a identificação das entregas e dos serviços prioritários dos órgãos e das suas unidades, quais sejam, cadeia de valor, planejamento estratégico e Programa de Gestão de Desempenho (PGD). Após avaliar os primeiros dimensionamentos realizados, foi possível identificar que um risco importante a ser considerado na implantação do DFT é a possibilidade de as entregas mapeadas nas unidades não refletirem o que se espera delas do ponto de vista estratégico.

Assim, uma etapa inicial contendo oficinas com gestores do nível estratégico foi desenvolvida para identificar os principais serviços e projetos de cada unidade, buscando vincular as atividades das unidades com as entregas estratégicas, os macroprocessos e os processos da cadeia de valor dos órgãos. Com isso, o DFT também passou a gerar o mapa de serviços ofertados por cada unidade, nele incorporando as iniciativas prioritárias do planejamento estratégico global do órgão.

O encadeamento e a classificação segundo a cadeia de valor permitem associar as entregas formuladas para o PGD às entregas consideradas no DFT das unidades. O novo sistema do PGD desenvolvido pelo MGI, disponibilizado para todos os órgãos federais, se baseia num desdobramento do planejamento estratégico e da cadeia de valor dos órgãos, configurando um planejamento operacional customizado por unidade. São elaborados os planos de entrega das unidades, a partir dos quais são derivados os planos de trabalho e as entregas individuais.

Ao adotar as entregas da unidade como parâmetro de aferição do desempenho individual, o novo PGD se alinha perfeitamente à metodologia do DFT, que é inteiramente baseada nas entregas institucionais. A integração com o sistema do PGD tornou-se uma das premissas da nova estratégia de implantação do DFT para aproveitar o preenchimento das atividades realizadas mensalmente. Essas atividades são obrigatórias para a aferição de frequência para que o DFT possa se tornar um processo contínuo – o que demanda atualização constante das informações das entregas realizadas mensalmente, do tempo alocado, das metas e dos resultados -, e são as mesmas informadas no sistema do PGD, caso a unidade o execute.

Com essas informações provenientes do sistema do PGD, alinhadas aos mesmos parâmetros de contabilização das entregas, das metas e dos esforços do DFT, o cálculo sobre a necessidade de pessoal pode ser atualizado mensalmente, de forma automática, sem necessidade de inserção manual dos dados pelos pontos focais das unidades. Ademais, o SISDIP conta com um banco de entregas, que pode ser compartilhado com o sistema do PGD – PETRVS -, proporcionando o fortalecimento de ambos os sistemas e a otimização do tempo dedicado ao preenchimento dos planos de trabalho.

A integração entre os dois sistemas está em processo de alinhamento conceitual e de adequação dos *layouts* das bases de dados, de forma a dar seguimento às próximas etapas de desenvolvimento de APIs para que permitam a utilização das informações do PETRVS pelo SISDIP - e

vice-versa -, de forma automática, sem necessidade de retrabalho. As informações utilizadas por ambos os sistemas são muito similares, de modo que, com pequenas adaptações, pode-se utilizar os mesmos insumos para ambos.

O objetivo final é que ambos se fundam, em breve, numa solução única, passando, primeiramente, pela integração via API e pelo compartilhamento de dados em via dupla. É uma excelente oportunidade para fortalecer as duas políticas, uma vez que ambas podem apresentar resultados mais robustos com o uso integrado, além de compartilhar recursos, o que favorece a institucionalização do DFT e do PGD nos órgãos como ferramentas efetivas de planejamento operacional e predição da força de trabalho necessária para realizar suas entregas. Uma única coleta de dados para alimentar ambos os sistemas são essenciais para que os servidores mantenham o preenchimento dos dados necessários, de forma contínua e a longo prazo.

4. Evolução e institucionalização do SISDIP dentre os sistemas estruturantes de gestão de pessoas e desenvolvimento de painéis de informação (SIAPE/ SIGEPE / SOUGOV)

O Sistema de Dimensionamento de Pessoas é uma ferramenta tecnológica disponibilizada pelo órgão central do SIPEC para apoiar a gestão, registrar dados, armazenar informações e executar os cálculos dos dimensionamentos por meio de entregas. O sistema dispõe atualmente de mais de 35 mil entregas validadas e ativas, compondo um catálogo de entregas disponível para os órgãos da administração pública federal, organizadas em categorias de serviços e processos da cadeia de valor dos órgãos federais.

As entregas são incluídas no SISDP pelos órgãos, à medida que avançam em seu processo de dimensionamento e, posteriormente, são validadas pela equipe do MGI. O agrupamento das entregas no SISDIP é feito em temáticas, chamadas “categorias de serviço” ou processos. Essas temáticas, por sua vez, são distribuídas em macroprocessos da cadeia de valor da administração federal para auxiliar os órgãos a compreenderem seus objetivos, priorizarem processos, realizarem o planejamento estratégico e ajustarem suas estruturas organizacionais.

A constante revisão e atualização desse catálogo de entregas e sua disponibilização em painel de BI, com ferramenta de *Data Discovery*, compõe a atual estratégia de disseminação do DFT e é uma das metas de aprimoramento do banco de dados do SISDP. O Catálogo de serviços e entregas dos órgãos da Administração Pública Federal usuários do Dimensionamento da

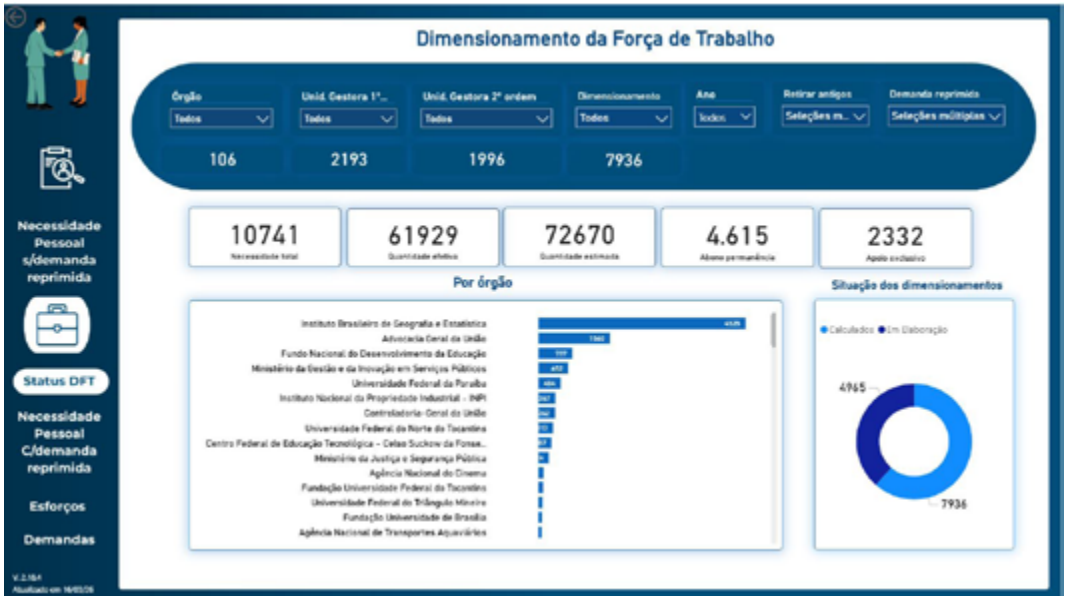
força de trabalho (DFT) mostra que, até o momento, foram mapeados 8 mil processos, 2,9 mil serviços e 35 mil entregas. O mapeamento dos serviços foi iniciado em 2025, sendo que, em 2024, foram mapeados 2,9 mil serviços. A primeira versão do mapa de serviços do governo federal foi compilada em 2025 e deverá ser disponibilizada ao público em 2026.

A Figura 17 mostra a primeira página do BI de Dimensionamento da Força de Trabalho. É possível obter um panorama geral da necessidade de pessoal nos órgãos do governo federal com DFT válido, abrangendo 96 órgãos, 480 unidades gestoras de primeiro nível e 5.189 unidades gestoras de segundo nível. Esse conjunto representa uma base ampla e significativa da administração pública federal, permitindo uma visão consolidada sobre a situação da força de trabalho nas diferentes estruturas organizacionais.

Os indicadores mostram que cerca de 26 mil pessoas têm seus esforços atualmente mapeados no sistema, enquanto a estimativa aponta que seriam necessárias aproximadamente 36 mil para realizar as entregas cadastradas de forma adequada, o que resulta em um déficit de cerca de 11 mil servidores. Desse total, aproximadamente 2 mil estão em abono permanência e cerca de 742 pessoas encontram-se lotadas nas unidades sem atuação direta nas entregas finalísticas, evidenciando tanto insuficiência quantitativa quanto oportunidades de melhor alocação da força de trabalho existente.

Além disso, a análise do status dos dimensionamentos revela que, de um universo aproximado de 11 a 12 mil unidades, 8.844 já possuem dimensionamentos calculados, correspondendo às unidades que concluíram ao menos um ciclo do processo. Em paralelo, cerca de 4 mil unidades ainda estão com o DFT em andamento, indicando que o dimensionamento da força de trabalho segue em expansão e consolidação, ao mesmo tempo em que já oferece subsídios relevantes para o planejamento e a gestão de pessoas no setor público federal. Esses e demais indicadores podem ser acessados no link: https://psee.io/dft-dados.

Figura 17 – Exemplo de Visualização das Informações do SISDP



Fonte: Power BI SISDIP (disponível em: https://psee.io/dft-dados - pg. 1)

5. Gestão do conhecimento em DFT

Além das melhorias no sistema e na visualização dos dados, era necessário alinhar conceitos, registrar conhecimentos tácitos e preparar o conteúdo do DFT de forma pedagógica para alcançar com precisão todos os mentores em trabalho de campo nos órgãos e seus pontos focais, de forma simultânea. Para tanto, foi necessário desenvolver algumas estratégias de gestão do conhecimento em DFT, de forma que a disseminação para os órgãos ocorresse sem perder qualidade:

- Foi consolidado um kit mentor, com um "pacote" padrão de oficinas a serem ministradas em cada órgão em 15 semanas, incluindo planos de "aula", com conteúdo, materiais e vídeo a serem apresentados em cada oficina, bem como os respectivos "deveres de casa" dos pontos focais nos órgãos
- Foram estruturados guias práticos de implantação do DFT, incluindo conceitos e tutoriais sobre temas críticos e dúvidas frequentes que impactam os resultados
- Foram desenvolvidas soluções de consulta facilitada aos macroprocessos, processos e às entregas mapeados nos órgãos e aos dados de dimensionamento das suas

unidades, com uso de painéis em BI e tabelas dinâmicas para facilitar a visualização, a filtragem e a pesquisa sobre casos específicos, com maior ou menor nível de agregação.

Essas estratégias foram essenciais para superar os riscos de desvirtuamento das orientações sobre coleta de dados e preenchimento do SISDIP, pois, com tantos mentores em atuação simultânea, replicando a metodologia em nome do MGI em 30 órgãos diferentes, pela primeira vez, o risco de desencontro de informações era alto, mas podia ser superado pelas ferramentas de gestão do conhecimento desenvolvidas.

6. Novos produtos entregues com o DFT. Diagnóstico da força de trabalho e plano de soluções

Como parte da nova estratégia de implantação do DFT, o MGI passou a elaborar um diagnóstico abrangente da força de trabalho, realizado após a conclusão do dimensionamento em grande parte do ministério. Esse diagnóstico ofereceu *insights* detalhados sobre a composição, as habilidades e a eficiência da força de trabalho, permitindo uma compreensão aprofundada das dinâmicas internas do órgão e das possíveis soluções para recompor a força de trabalho onde existem lacunas críticas.

O diagnóstico transcende a mera análise quantitativa, constituindo um guia estratégico que delineia os desafios atuais e esboça um caminho para a evolução e o aprimoramento contínuo do capital humano. O trabalho de mentoria do DFT também incluiu uma etapa de avaliação de resultados e delineamento de soluções para sanar os principais gargalos considerados críticos pela gestão. Um olhar externo especializado auxilia a identificar os indicadores mais relevantes e críticos, com o objetivo de orientar o órgão na gestão, aprimoramento e aproveitamento mais eficaz das pessoas disponíveis, o que inclui:

- mapa de processos e serviços executados por unidade, suas entregas represadas e demandas reprimidas
- mapa de perfis profissionais demandados por área de atuação do órgão
- plano de alocação de servidores com base em perfis e lacunas de entregas, por área
- plano de soluções para recomposição da força de trabalho, incluindo novas contratações, movimentações, desenvolvimento de trilhas de capacitação direcionadas aos principais gargalos, ajustes em programas de metas e de monitoramento do

desempenho individual e institucional, como o PGD, readequação do quadro de cargos e carreiras atuantes no órgão etc.

Merece destaque a inovação proporcionada pelo mapeamento dos perfis necessários aos órgãos dimensionados, de acordo com as entregas e os gargalos identificados na coleta de dados, o que antes não era abordado no DFT, embora seja fundamental para definir a alocação de pessoal e identificar cargos e carreiras que demandam recomposição nos órgãos. O mapa de perfis das unidades, com a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desenvolvimento das atividades e à realização das entregas, alinhado à estratégia organizacional, é um instrumento fundamental para o desenho adequado de soluções de recomposição de pessoal, que realmente ajude a reduzir os gargalos operacionais.

Esse trabalho deve ser realizado após a elaboração dos mapas de entrega e a conclusão dos cálculos sobre a necessidade de pessoal no SISDIP. A partir daí, as unidades deficitárias são chamadas a fazer uma reflexão sobre quais entregas e serviços são mais críticos para a missão da unidade e quais são as competências necessárias para desenvolver esses trabalhos, considerando os conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis para suas equipes.

Outra importante inovação foi a incorporação, ao diagnóstico da força de trabalho, de um plano de potenciais soluções aplicáveis ao órgão para recompor seus quadros, combinando diferentes estratégias referentes a:

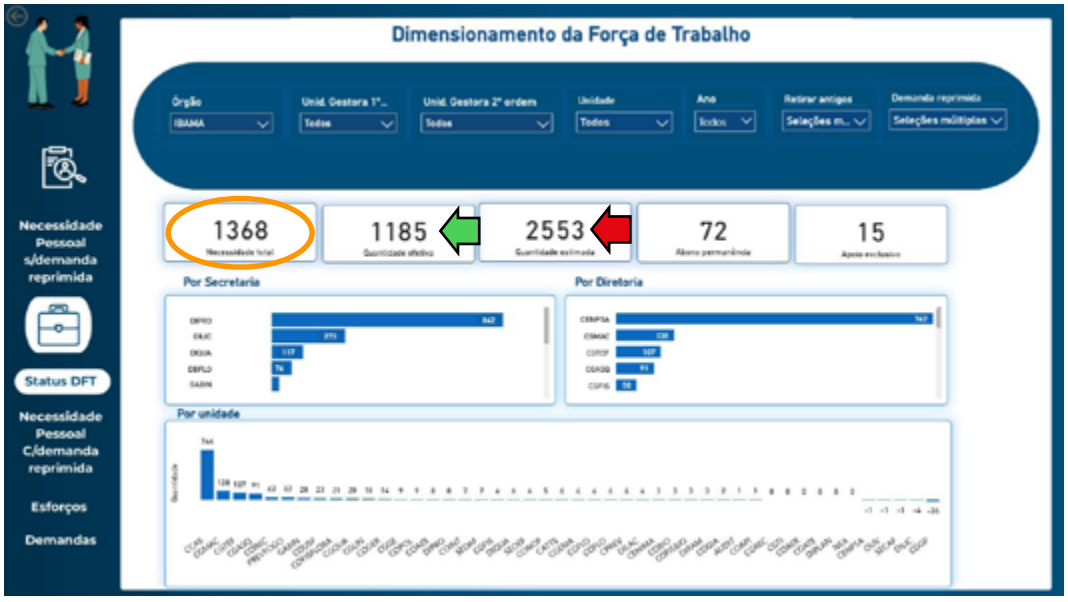
- novas contratações efetivas e temporárias;
- movimentações internas e entre órgãos para composição da força de trabalho;
- soluções de automação aplicáveis aos processos do órgão;
- ajustes nos Programas de Gestão de Desempenho (PGD) para melhorar o desempenho institucional;
- desenvolvimentos de ações de capacitação visando ao desenvolvimento de competências relacionadas às entregas e aos serviços represados;
- adequação do quadro de cargos e carreiras vigente no órgão, tendo em vista os serviços e entregas mais críticos.

Para completar esse quadro de informações, o dimensionamento possui um indicador fundamental para subsidiar a decisão sobre a alocação de pessoas, que é o índice de adequação de pessoal. Com esse índice, a lacuna entre a quantidade efetiva de pessoas e a ideal deixa de

ser apresentada em números absolutos e passa a ser em termos percentuais, permitindo uma comparação proporcional da necessidade de pessoal entre as unidades. As imagens a seguir ilustram o roteiro de apuração da necessidade de pessoal num órgão federal que implantou o DFT em quase em 100% das suas unidades com grande êxito no registro de dados.

Elas foram extraídas do painel de informações do SISDIP desenvolvido em PowerBI pela equipe responsável pela gestão do sistema. A figura a seguir representa a primeira página do relatório final do Ibama, onde se pode conferir, marcado em laranja, a alta necessidade de pessoal apurada na autarquia – um déficit de mais de 1, 3 mil servidores. Esse número é obtido pela diferença entre a quantidade total de pessoal estimada para o Ibama, a partir das entregas informadas, dos seus passivos, do tempo alocado das equipes - assinalado em verde na figura - e da quantidade efetiva de pessoas em atuação no Ibama atualmente - marcada com a seta vermelha.

Figura 18- Informações do BI conectado ao Sisdip – necessidade de pessoal



Fonte: CGFOR/DEPRO/SGP/MGI. https://psee.io/dft-dados - pg. 2)

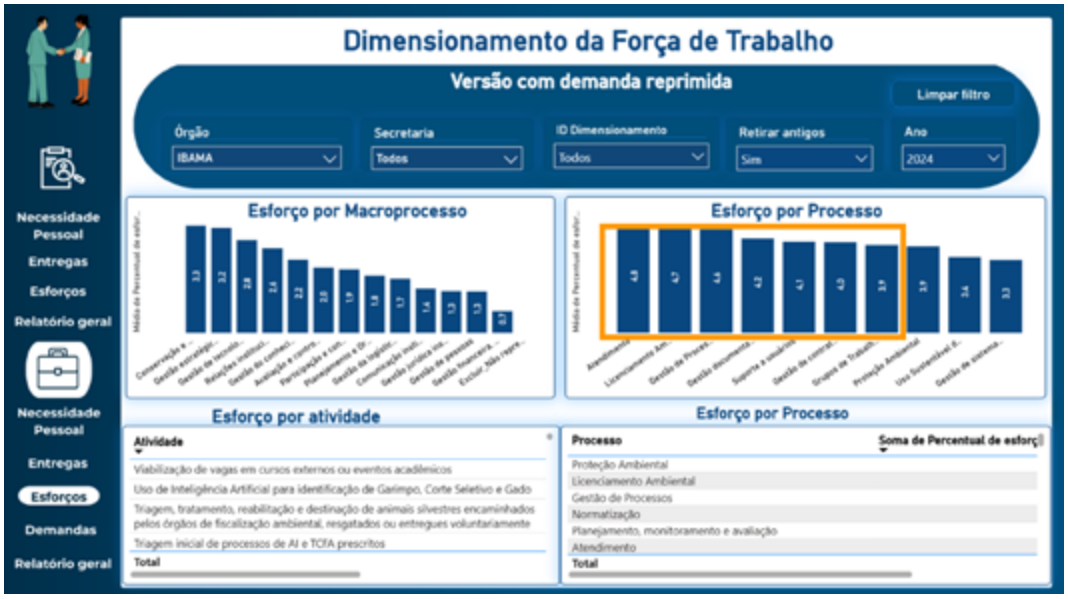
A partir dessa informação sobre a necessidade de pessoal, os gráficos de barras detalham a distribuição de pessoas demandadas pelas diretorias e unidades do órgão em formato de *ranking*, sendo possível verificar rapidamente quais são as unidades que têm maior déficit de pessoal e as que têm "sobra" de pessoal. Esse painel permite expor as informações de todos os

órgãos que fizeram o DFT, bastando selecionar o órgão no filtro superior que, nesse exemplo, mostra apenas o IBAMA.

A partir desses dados iniciais, os demais se relacionam ao perfil profissional demandado nas unidades deficitárias, que pode ser obtido avaliando-se dois indicadores principais: a) percentual de esforço (tempo) das equipes alocado por processo (categoria de serviço do SISDIP); e b) volume de entregas com demanda reprimida por processo (categoria de serviço). O primeiro revela as atividades que mais ocupam tempo das equipes e, portanto, são muito relevantes para se desempenhar um bom trabalho nas respectivas unidades e o segundo revela, em gráfico de *ranking*, os processos com maior incidência de entregas represadas ou demandas não atendidas por falta de capacidade operacional das equipes.

A Figura 18 corresponde à segunda página do painel de necessidade de pessoal, considerando no cálculo as demandas reprimidas informadas no SISDIP. É possível observar quais processos estão consumindo mais tempo das equipes, cabendo filtrar as informações por diretoria e unidade para avaliar as especificidades internas. É possível também detalhar as atividades que estão impactando cada processo na listagem que aparece sob o título "Esforço por atividade". Interessante observar, considerando todo o corpo funcional do Ibama, que entre os seis processos que mais ocupam o tempo das equipes, cinco são da "área meio" e apenas um é finalístico - licenciamento ambiental, marcado em verde. O próximo processo finalístico no *ranking* é "Proteção Ambiental", que aparece na posição oito, atrás de seis processos de suporte e governança marcados em laranja - atendimento, gestão de processos, gestão documental, suporte a usuários, gestão de contratos e grupos de trabalho e comitês.

Figura 19 - Informações do BI conectado ao Sisdip – *ranking* de esforço por processo



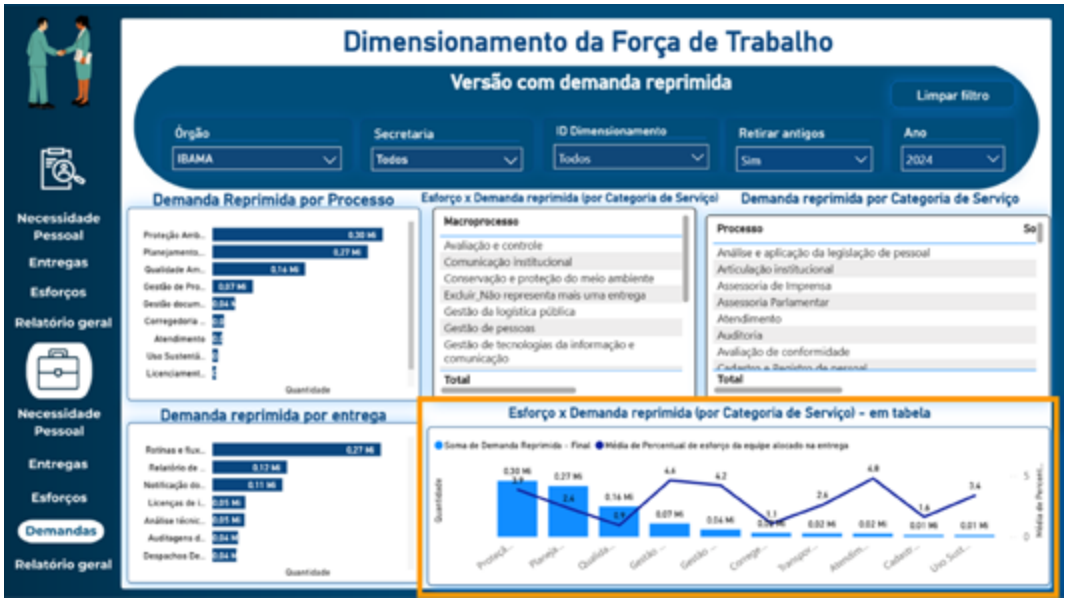
Fonte: CGFOR/DEPRO/SGP/MGI (disponível em: https://psee.io/dft-dados - pg. 4)

Essa informação, por si mesma, é intrigante, pois é contraintuitivo imaginarmos que um órgão vai gastar menos tempo das equipes executando seu "negócio" que realizando atividades preparatórias para que o "negócio" se viabilize. Entretanto, essa informação precisa ser combinada com as informações sobre demanda reprimida, pois pode ser que as atividades administrativas estejam sufocando as unidades, de modo que não sobre tempo suficiente para realizar adequadamente os processos finalísticos e, por isso, eles têm menos tempo alocado, acumulando passivos sem resolução.

A próxima página do painel apresenta o *ranking* de processos com demanda reprimida, com possibilidade de detalhamento das entregas com esse status em cada processo, e com a combinação dos dois indicadores em um só gráfico (marcado em laranja), demonstrando, pela intersecção entre os dois indicadores, os maiores gargalos do órgão, que também podem ser filtrados por diretoria e por unidade. Ou seja, é um gráfico que demonstra quais processos têm alta demanda reprimida, mesmo tendo considerável volume de tempo alocado em suas entregas. Essas serão as lacunas mais críticas de entrega observáveis para o órgão, de forma agregada, e desagregada, por diretorias e unidades com suas especificidades.

De fato, ao analisar os dados constantes na Figura 20, a hipótese se confirma. O processo finalístico de "Proteção ambiental" é o primeiro no *ranking* de demandas reprimidas no Ibama, ou seja, existe um considerável tempo de trabalho alocado nesse processo (8º lugar), mas ainda insuficiente, pois ele é o primeiro em demandas reprimidas. Por isso, o gráfico que combina os dois indicadores - esforço e demanda reprimida -, posiciona o processo "Proteção Ambiental" como o maior gargalo do Ibama, conforme marcação em verde no gráfico combinado.

Figura 20 - Informações do BI conectado ao Sisdip – *ranking* maior demanda reprimida por processo



Fonte: CGFOR/DEPRO/SGP/MGI (disponível em: https://psee.io/dft-dados - pg. 5)

Esse *ranking* de gargalos é uma das principais inovações implementadas pelo MGI no dimensionamento da força de trabalho, que permite identificar com mais clareza qual perfil profissional está sendo mais demandado nos órgãos com déficit de pessoal.

7. Desenvolvimento de soluções de IA para tratamento do banco de entregas e construção de um catálogo de serviços agrupados por macroprocessos de área meio e finalísticos

Por fim, fechando o conjunto de estratégias de inovação adotadas pela gestão do DFT, para viabilizar sua institucionalização no governo federal, cabe mencionar o grande esforço em-

preendido na evolução do banco de entregas e na criação de uma base de conhecimento para qualificar adequadamente macroprocessos e processos como agrupadores de entregas por temáticas afins e para corrigir ou fundir entregas redundantes ou obsoletas.

Devido à ampliação do número de órgãos e unidades aderentes ao DFT, o banco de entregas passou a crescer de forma acelerada sem que fosse possível ter segurança sobre a qualidade das informações sobre as entregas e seus agrupadores, que estavam sendo registradas no SISDIP. Havia uma necessidade de analisar a base de entregas do SISDIP, com mais de 17 mil entregas até então – atualmente, são 28 mil. A solução buscada foi utilizar ferramentas de Inteligência Artificial para auxiliar o processo de correção e simplificação do banco de entregas, calibradas por análises de técnicos experientes, representando um caso interessante de impacto da automação e interação entre IA e pessoas.

O projeto foi desenvolvido em parceria com a UFRJ, no âmbito do TED MGI - UFRJ nº 28/2023, e foi qualificado no instrumento como um projeto de "semi-automação da análise de entregas levantadas pelo Dimensionamento da Força de Trabalho". O projeto buscou enfrentar o desafio de analisar e padronizar um vasto e heterogêneo conjunto de dados sobre as atividades e entregas no âmbito do governo, no qual foi desenvolvida uma solução tecnológica consistente, composta por um pacote de automação sequencial. Este pacote, ou *pipeline* de processamento de dados, consiste em múltiplos *scripts* de Python interdependentes, cada um executando uma etapa crítica na transformação e refinamento dos dados brutos em um catálogo de processos estruturado e otimizado.

Em síntese, a metodologia foi desenhada para operar em fases: primeiramente, a classificação e categorização das entregas; em seguida, a identificação de similaridades que permitam a junção de entregas semelhantes; e, por fim, avaliação e sugestão de fluxos de trabalho.

Nessa esteira foram realizados trabalhos de automação parcial do processo de revisão do banco de dados de entregas resultante do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), utilizando-se IA Generativa. Além disso, foi elaborada uma metodologia para análise automatizada do potencial de automação das tarefas dos fluxos de trabalho mapeados pelo DFT. Os próximos passos são executar um novo plano de pesquisa conjunta com a UFRJ para desenvolver ferramentas de IA integradas ao SISDIP, para auxiliar no momento do cadastramento das entregas

e sugerir classificações adequadas para a atividade desejada pelo órgão ou até sugerir aquelas constantes no banco, que se adequem à sua necessidade.

O escopo da próxima etapa do projeto é promover uma revisão em massa de atividades e entregas incluídas em cada macroprocesso e processo e disponibilizar um catálogo aberto de entregas, serviços, processos e macroprocessos para toda a administração federal, constituído pelas entregas reais do governo federal, na atualidade, identificadas por meio da aplicação do DFT.

14. Desigualdade Salarial no Setor Público Federal: elementos para qualificar o debate no Brasil

O debate acadêmico sobre desigualdade salarial concentrou-se predominantemente no setor privado, dado o papel central das relações de mercado na explicação das diferenças de rendimentos. A literatura sobre índices de desigualdade – como Gini, Theil, Atkinson ou Palma – desenvolveu-se sobretudo a partir de bases empíricas do mercado de trabalho, em que salários refletem não apenas qualificações e produtividades individuais, mas também segmentações, discriminações e dinâmicas competitivas.[49]

O coeficiente de Gini mede a concentração de rendimentos em torno de uma distribuição perfeitamente igualitária; o índice de Theil capta a desigualdade por decomposição entre grupos; o índice de Atkinson introduz a noção de aversão social à desigualdade, permitindo maior sensibilidade às extremidades da distribuição; e a razão de Palma enfatiza as diferenças entre as fatias mais ricas e mais pobres da população, sendo comumente usada para simplificar comparações entre a fatia dos 10% mais ricos e a dos 40% mais pobres.

Grande parte da literatura empírica que aplica tais índices o faz a partir de pesquisas domiciliares (tais como a PNAD do IBGE), que captam a dispersão de rendimentos fundamentalmente do setor privado. Assim, a heterogeneidade institucional do setor público – com tabelas salariais reguladas por lei e dinâmicas orçamentárias próprias – permanece relativamente marginalizada nos estudos.

No entanto, a administração pública – e em especial a esfera federal brasileira – apresenta características institucionais, jurídicas e orçamentárias singulares, que desafiam a simples transposição desses índices. Elementos como carreiras estruturadas, estabilidade, concursos públicos, vinculação constitucional de gastos e parâmetros administrativos rígidos tornam a análise da desigualdade salarial no setor público um campo que exige adaptações metodológicas e conceituais.

A análise da desigualdade salarial no setor público exige reconhecer que a lógica distributiva é distinta da do mercado de trabalho privado. Alguns elementos estruturantes são fundamentais:

[49] Para as características e diferenças entre os índices, ver por HOFFMANN, Rodolfo; BOTASSIO, Diego Camargo; JESUS, Josimar Gonçalves de. ***Distribuição de Renda: medidas de desigualdade, pobreza, concentração, segregação e polarização.*** São Paulo: Edusp, 2019.

- *Regras de ingresso*: o acesso a cargos e carreiras no serviço público federal ocorre por meio de concursos públicos, que estabelecem critérios de mérito formalizados. Isso reduz, mas não elimina, desigualdades de acesso, uma vez que a preparação para concursos está condicionada por desigualdades sociais prévias
- *Estabilidade*: a estabilidade funcional, ainda que não absoluta, constitui um freio à rotatividade típica do setor privado
- *Estrutura de carreiras e progressões*: o setor público federal se organiza em carreiras hierarquizadas, com progressões e promoções salariais previsíveis vinculadas ao tempo de serviço e a avaliações formais. Isso tende a reduzir a dispersão interna, mas gera segmentação entre carreiras de alto prestígio (como magistratura e fisco) e carreiras técnico-administrativas
- *Limites constitucionais e legais*: a Constituição de 1988 instituiu tetos salariais (vinculados à remuneração de ministros do STF), pisos e regimes de vinculação, limitando variações extremas. Ademais, a Lei de Responsabilidade Fiscal condiciona a expansão da folha de pagamento, impondo restrições remuneratórias adicionais. Esses parâmetros moldam os limites da desigualdade salarial interna no setor público
- *Orçamento público*: diferentemente do setor privado, os salários no setor público resultam de decisões orçamentárias coletivas, aprovadas no Congresso e financiadas por tributos. Isso insere a desigualdade salarial num contexto político-institucional, em que legalidade e legitimidade desempenham papel central, muito diferente do contexto privado de negociação individual ou contratual.

Isto posto, algumas limitações dos índices tradicionais de medição de desigualdades salariais podem ser observadas. Índices como Gini e Theil não captam restrições institucionais (tetos, pisos, carreiras). Por exemplo, um mesmo valor de Gini pode resultar de estruturas distributivas muito diferentes: uma dispersão ampla no setor privado *versus* uma dispersão limitada, mas segmentada, no setor público.

Além disso, a administração pública federal é composta por carreiras com perfis muito distintos (magistratura, fisco, saúde, educação, técnico-administrativos). Isso gera ilhas de rendimentos, cuja comparação exige decomposição intragrupos para análises mais precisas, sob pena de mascarar heterogeneidades estruturais.

Outra questão é que, além do salário, os servidores têm acesso a benefícios como estabilidade, aposentadorias especiais, adicionais de qualificação e licenças. Ignorar tais componentes subestima desigualdades reais entre grupos de servidores e entre os setores público e privado.

Por fim, a interpretação da desigualdade salarial no setor público é altamente sujeita a vieses político-partidários. Índices imprecisos podem ser usados para sustentar narrativas ideológicas – seja para acusar o setor público de privilégios ou para negar desigualdades de gênero, raça ou região.

Assim sendo, para que os índices aplicados ao setor público sejam cientificamente válidos, administrativamente úteis (orientando políticas de gestão de pessoas) e institucionalmente legítimos (evitando distorções no debate democrático sobre o serviço público), eles deveriam atender a certas condições, tais como:

- Adequação conceitual para incorporar os limites legais de variação salarial
- Decomposição por carreiras para distinguir desigualdade entre e no interior das carreiras
- Temporalidade definida para capturar efeitos de reformas administrativas, congelamentos e reajustes
- Comparabilidade interna e externa para considerar diferenças estruturais em relação ao setor privado
- Consideração de componentes não monetários, como estabilidade, benefícios e características das aposentadorias

Desse modo, é preciso cuidado na aplicação de índices de desigualdade salarial ao setor público, sendo ideal um esforço de adequação de parâmetros para torná-los cientificamente válidos, administrativamente úteis e institucionalmente legítimos.

Sem esses cuidados, corre-se o risco de se produzir diagnósticos equivocados, politicamente enviesados ou administrativamente inoperantes. Por isso, os futuros indicadores de desigualdades salarias no setor público precisam ser concebidos e calculados para fornecer informações relevantes sobre lacunas de conhecimento necessário para um efetivo enfrentamento de problemas relacionados a, por exemplo:

- Identificação de gargalos: quais carreiras concentram desigualdades internas mais acentuadas?
- Simulações orçamentárias: como mudanças salariais impactam a distribuição setorial e global da folha?
- Monitoramento contínuo: acompanhamento periódico para avaliar políticas de remuneração e reajustes
- Equidade horizontal: garantir salários semelhantes para funções de complexidade equivalente

Deste modo, visando a propor soluções para a concepção ou adequação de modelos de medição de desigualdades salarias especificamente voltados à natureza e às formas de organização e funcionamento do setor público federal brasileiro, sugere-se aqui considerar e combinar os seguintes elementos:

- Índice de Gini ajustado por teto e piso constitucionais
- Decomposição de Theil entre e no interior das carreiras para distinguir fontes de desigualdades
- Incorporação de benefícios não monetários, transformando-os em valores equivalentes
- Medição temporal (painel longitudinal) para captar efeitos de reformas paramétricas, congelamentos e reajustes
- Comparação controlada com o setor privado por grupos ocupacionais similares e entre funções similares

A partir disso, a aplicação adequada de índices de desigualdade no setor público pode contribuir sensivelmente para qualificar o debate público sobre privilégios *versus* direitos; subsidiar reformas administrativas mais equilibradas; aumentar a confiança social na despesa com pessoal no setor público; fortalecer a justiça social no interior do próprio Estado, combatendo as desigualdades salariais internas e aquelas relacionadas ao gênero, à cor/raça e à distribuição regional dos servidores.

Em síntese: a mensuração da desigualdade salarial no setor público federal brasileiro não pode ser mera reprodução das métricas aplicadas ao setor privado. Sugere-se a incorporação de elementos institucionais, jurídicos e orçamentários específicos, que incorporem a lógica própria da administração pública: estabilidade no desempenho das funções públicas, carreiras

estruturadas, limites constitucionais, benefícios não monetários, atenção à temporalidade das reformas e o caráter coletivo das decisões orçamentárias. Mais do que medir, trata-se de construir indicadores que dialoguem com a realidade institucional brasileira, de modo a oferecer subsídios robustos para a gestão pública e para o debate democrático.

Seção 3

COMO OS ÓRGÃOS ESTÃO APLICANDO *PEOPLE ANALYTICS*

15. *People Analytics* na Enap: dados a serviço de uma gestão pública mais humana, estratégica e inteligente

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) estruturou sua jornada de *People Analytics* investindo no redesenho da área de gestão de pessoas e criando a Coordenação de Gestão Estratégica e Modernização (COGEM), vinculada à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da Diretoria de Gestão Corporativa (CGGP/DGC). A unidade é responsável por consolidar práticas inovadoras e desenvolver projetos estruturantes baseados em dados, além de qualificar sua equipe e alinhar a cadeia de valor de PA à missão institucional. Esse movimento buscou destacar uma área específica na estrutura para que, sem os encargos das rotinas operacionais inerentes ao setor, pudesse se concentrar na formulação e implantação da estratégia e inovação, explorando novas abordagens, tecnologias e práticas que otimizem processos, aumentem a eficiência e melhorem a experiência dos colaboradores.

Ainda como parte da constituição da referida estrutura, o processo de recrutamento de profissionais especializados em *People Analytics*, psicologia organizacional e psicometria para liderar a nova área também foi planejado estrategicamente. Na sequência, foi promovida capacitação intensiva em *People Analytics* para toda a equipe da CGGP/DGC, e não apenas para a coordenação criada, totalizando 85 horas de formação técnica e reflexiva sobre análise de dados, uso estratégico de indicadores e cultura organizacional orientada por evidências. Essa ação permitiu iniciar uma mudança cultural para toda a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.

Na gestão de pessoas, assim como em outros domínios organizacionais, o uso inteligente de dados favorece uma atuação sistêmica e orientada por resultados. Ao fortalecer a cultura *data-driven*, impulsiona-se a inteligência de negócios e o monitoramento por indicadores, possibilitando decisões mais assertivas, alinhadas aos objetivos institucionais e às necessidades das pessoas. Com esse enfoque, a Enap vem consolidando projetos voltados à coleta, organização e análise estratégica dos dados, ampliando a efetividade das ações e qualificando o suporte à tomada de decisão.

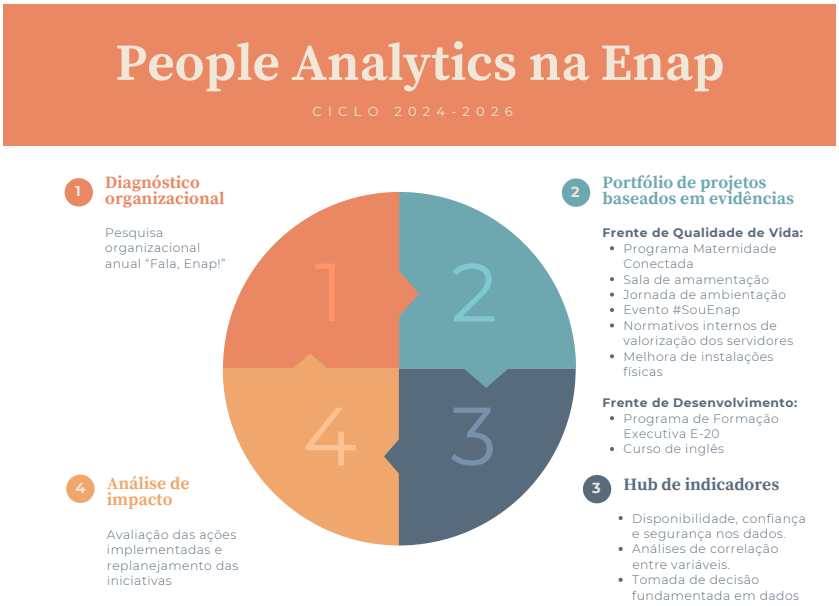
Portfólio de Projetos baseados em *People Analytics* - Enap

A implantação da abordagem de *People Analytics* na Enap consolidou-se como exemplo de inovação organizacional voltada ao cuidado com as pessoas e ao fortalecimento de uma gestão

pública mais responsiva, humana e inteligente. Nessa trajetória, foi estruturado um portfólio de projetos que traduz, na prática, o uso de dados para orientar ações e subsidiar decisões.

A Figura 21 a seguir apresenta a estrutura das iniciativas de *People Analytics*: 1. Diagnóstico Organizacional; 2. Portfólio de projetos baseados em evidências; 3. Hub de indicadores; 4. Análise de impacto.

Figura 21 - *People Analytics* na Enap - Concepção



Fonte: Enap

1 - Diagnóstico Organizacional: realização da Pesquisa Organizacional (Fala, Enap!). Aplicada anualmente desde 2023, a pesquisa tornou-se um instrumento estratégico para identificar necessidades internas e subsidiar a implementação ou melhoria de ações. A partir da análise dos dados quantitativos e qualitativos coletados e analisados por meio de metodologia científica, novos projetos são desenvolvidos e iniciativas existentes são aprimoradas.

A iniciativa abrange variáveis mensuradas a partir de escalas com boas evidências de validade psicométrica, como engajamento, satisfação, percepção de justiça e intenção de rotatividade. Também foi obtido o índice e-NPS, a partir do item que se refere à recomendação da instituição enquanto um bom lugar para se trabalhar. Na edição de 2024, com o objetivo de aprofundar as

análises, foram adicionadas, além das já citadas, as escalas de segurança psicológica, bem-estar, diversidade, práticas de gestão de pessoas e liderança. Todo o processo, desde a coleta até a análise dos dados, é pautado por princípios éticos e de confidencialidade, de modo que os participantes se sintam confortáveis para compartilhar suas percepções.

Seu principal objetivo é obter *feedback* organizacional, que deve servir como norteador de ações estratégicas e reforço da cultura organizacional da Enap, contribuindo para um ambiente de trabalho mais positivo, inclusivo e conectado aos desafios institucionais.

2 - Portfólio de projetos baseados em evidências: geração de produtos a partir da pesquisa, a exemplo das iniciativas:

- Frente de Qualidade de Vida no Trabalho que adota o lema *"O seu bem-estar é o nosso compromisso"* e orienta suas ações nas dimensões propostas por Walton (1973): compensação justa, condições adequadas, uso e desenvolvimento de capacidades, crescimento e segurança, integração social, constitucionalismo, equilíbrio trabalho-vida e relevância social.

Esses pilares sustentam iniciativas que promovem não apenas o bem-estar individual, mas também uma cultura institucional acolhedora e sustentável. Dois programas se destacam:

- **Maternidade Conectada** – acolhe e apoia mães com base num protocolo que abrange os primeiros 90 dias após o retorno da licença maternidade em três frentes de atuação: suporte psicológico, orientação nutricional para mãe e bebê e terapia integrativa com foco na reorganização da rotina e conciliação trabalho-família. O programa é amparado em coleta de dados por meio da aplicação de questionário inventário e escala de *burnout* parental, que apresentou bons índices psicométricos em estudo prévio, além de mensuração de efetividade. A escala é aplicada em três momentos: antes do início, ao final do protocolo de 90 dias e após 06 meses da segunda aplicação, com objetivo de mensurar os efeitos do programa.
- **Jornada de Ambientação #SouEnap** – protocolo que abrange os primeiros 90 dias de ingresso na Enap. Também continuamente aprimorada com base em evidências obtidas em quatro coletas de dados sucessivas. Utiliza-se uma Escala de Expectativas de Carreira na Organização (EECO), que demonstrou bons índices psicométricos em estudos prévios. A escala é aplicada no momento do ingresso na Enap e após 24

meses. Também são aplicados formulários estruturados e todos os resultados são acompanhados por meio de painel de *Business Intelligence* (BI). Permite mapear expectativas e lacunas de informação para tornar a integração mais ágil, personalizada e sensível à diversidade de perfis, melhorando a experiência de embarque dos novos colaboradores e colaboradoras.

- Programa Executivo E-20 - ação estratégica com foco sucessório, voltada ao desenvolvimento de lideranças públicas de alto desempenho. Direcionado a servidores da Enap, o programa busca fortalecer competências para enfrentar desafios globais relacionados à produção, difusão e aplicação de conhecimento, inovação e políticas públicas. Os indicadores do programa preveem o acompanhamento da trajetória profissional dos seus integrantes e de um grupo controle, pelo período de cinco anos, a fim de gerar evidências da sua efetividade.

3 - *Hub* de indicadores: a Escola possui uma base de dados chamada **Enapessoas,** que proporciona a convergência de dados obtidos de todas as coordenações da estrutura da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, incluindo informações de cadastro, pagamento e outros. Entre os indicadores disponíveis estão: dados demográficos da força de trabalho, rotatividade, mobilidade interna, gratificações, capacitações e absenteísmo

Isso permite que tenhamos um *hub* de indicadores-chave de gestão de pessoas em painéis interativos, acessíveis às lideranças da Escola. Alimentado por dados de sistemas institucionais e da Pesquisa Organizacional, o *hub* de indicadores democratiza informações das equipes às lideranças, permitindo análises integradas e decisões mais informadas. A proposta é que a ferramenta evolua continuamente conforme as demandas, reforçando a cultura de gestão baseada em evidências e na valorização das pessoas.

4 - Análise de impacto: consiste num processo contínuo de aprimoramento, no qual são realizadas avaliações recorrentes e replanejamento das ações com base nos resultados observados.

A consolidação dessas iniciativas demonstra o compromisso da ENAP com uma gestão de pessoas orientada por evidências, centrada no bem-estar, na escuta ativa e na valorização dos colaboradores. Iniciativas como os projetos apresentados são exemplos de inovações implementadas.

Principais Resultados

Além dos ganhos técnicos e operacionais, a Enap tem buscado garantir que o uso de dados também promova experiências mais humanas, acolhedoras e significativas para os colaboradores. A Jornada de Ambientação #SouEnap, por exemplo, traduz essas premissas ao integrar dados, engajamento e acolhimento desde o primeiro contato com a instituição. Na Figura 22 se pode observar os principais resultados:

Figura 22 – *People Analytics* na Enap – Resultados.

Fonte: Enap

As ações também têm impacto na imagem institucional da Escola, ao demonstrar transparência, compromisso com o desenvolvimento humano e excelência na entrega de valor público. Nesse sentido, os projetos baseados em *People Analytics* transcendem o campo técnico, fortalecendo a atuação da Enap na interação com as pessoas e mostrando que o futuro da gestão pública passa pela inteligência estratégica de pessoas.

16. *People Analytics* no DNIT: mentoria feminina como fonte de transformação

O desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança no serviço público ainda encontra obstáculos significativos. Expectativas sociais, crenças culturais e dinâmicas institucionais reforçam barreiras invisíveis que dificultam a ascensão e a permanência de mulheres em posições de maior responsabilidade. Reconhecendo esse cenário, o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) estruturou uma iniciativa de mentoria coletiva feminina apoiada em *People Analytics*, com o objetivo de promover crescimento pessoal e profissional baseado em evidências.

A proposta uniu encontros coletivos e atendimentos individuais a avaliações científicas antes e depois da intervenção. Essa combinação permitiu oferecer um espaço de apoio e desenvolvimento e medir com rigor os efeitos da experiência sobre as dimensões críticas da vida profissional das participantes: autoestima, controle emocional, comportamento pró-social, senso de pertencimento, percepção de voz e a chamada "síndrome da impostora"[50].

Estrutura e Metodologia

O programa foi implementado de forma progressiva, em ciclos que envolveram mulheres de diferentes regiões do país. A dinâmica combinou:

- encontros coletivos semanais, promovendo troca de experiências, apoio mútuo e construção de redes de confiança
- atendimentos individuais de abertura e fechamento, que permitiram alinhar expectativas, identificar necessidades específicas e consolidar aprendizados
- aplicação de instrumentos de avaliação validados, antes e após a participação, para captar mudanças nos indicadores de comportamento e percepção

Esse arranjo metodológico transformou a mentoria num verdadeiro laboratório de inovação em gestão de pessoas, no qual os dados, além de retratatarem a experiência, orientavam os ajustes e validavam os resultados.

[50] A síndrome da impostora é um padrão psicológico em que indivíduos competentes se percebem como fraudes, apesar de evidências de sucesso. Caracteriza-se por um ciclo de ansiedade, esforço excessivo ou procrastinação e desvalorização das próprias conquistas. Esse fenômeno compromete a autoconfiança e o reconhecimento do próprio mérito (Pauline Rose Clance, 1985, The Impostor Phenomenon: When Success Makes You Feel Like a Fake).

Resultados

Os resultados mensurados revelaram ganhos expressivos em diferentes dimensões, ainda que em intensidade variável.

1) Autoestima e confiança

Observou-se um aumento consistente na autoestima, com as participantes relatando maior segurança em sua capacidade de atuação profissional. As análises estatísticas apontaram melhoria significativa dos indicadores, que se refletiu em relatos de maior disposição para assumir responsabilidades e enfrentar desafios e redução de sentimentos de autossabotagem.

2) Controle emocional

A intervenção também contribuiu para avanços no controle das emoções, especialmente em situações de pressão no ambiente de trabalho. Embora o efeito estatístico tenha sido considerado pequeno, o impacto prático foi valorizado pelas participantes, que relataram sentir-se mais preparadas para lidar com críticas, sobrecarga e conflitos cotidianos.

3) Comportamento pró-social e redes de apoio

Outro resultado relevante foi o fortalecimento de atitudes pró-sociais, como colaboração, solidariedade e disposição para apoiar colegas. Esse aspecto foi essencial para consolidar a rede de apoio formada no grupo, criando vínculos que se mantiveram mesmo após o encerramento da mentoria. O impacto foi classificado como de pequeno a moderado, mas com efeitos duradouros na percepção de pertencimento e engajamento.

4) Percepção de voz

A percepção de que tinham maior espaço de voz dentro da organização foi outro achado importante. Muitas participantes relataram sentir-se mais aptas a expressar suas opiniões em reuniões, propor soluções e defender suas ideias. Essa mudança é particularmente relevante no setor público, onde hierarquias rígidas podem restringir a manifestação de perspectivas diversas.

5) Síndrome da impostora

Um dos aspectos mais significativos foi a redução da síndrome da impostora. A maioria das servidoras apresentou diminuição consistente nos sentimentos de inadequação e na crença de não merecer seus resultados profissionais. Embora algumas ainda tenham mantido resquícios

desse padrão, o impacto geral foi altamente positivo, com redução estatisticamente significativa do fenômeno. Esse resultado se mostrou fundamental para aumentar a autoconfiança e estimular a busca por novas oportunidades de crescimento.

Aprendizados e Recomendações

A experiência mostrou que, mesmo em programas de curta duração, é possível obter impactos psicológicos e comportamentais relevantes quando se alia mentoria estruturada a avaliação baseada em dados. Ainda que alguns efeitos tenham sido pequenos ou moderados, todos apontam para uma direção clara: a mentoria coletiva, quando apoiada em evidências, promove transformações concretas na vida das servidoras e na cultura institucional.

Entre os aprendizados, destacam-se:

- A importância de manter continuidade, ampliando o tempo de acompanhamento para consolidar ganhos;
- A necessidade de expansão da rede, de modo a alcançar um número maior de mulheres em diferentes áreas da instituição;
- O potencial do uso de *People Analytics* como ferramenta de validação, assegurando transparência, credibilidade e embasamento científico ao processo.

O case da mentoria feminina com *People Analytics* no DNIT comprova que inovação em gestão de pessoas não se resume a novas tecnologias ou processos, mas ao uso inteligente de dados para apoiar pessoas em sua trajetória de desenvolvimento. Ao aumentar a autoestima, fortalecer o controle emocional, estimular comportamentos colaborativos e reduzir a síndrome da impostora, o programa transformou trajetórias individuais e lançou as bases para mudanças culturais mais amplas.

Trata-se, portanto, de uma prática replicável, que reforça o papel do serviço público como agente de inclusão e desenvolvimento e revela que dados e sensibilidade humana, quando combinados, podem abrir caminho para ambientes de trabalho mais justos, engajadores e transformadores.

17. *People Analytics* no Tribunal de Contas do Distrito Federal

O objetivo desse artigo é apresentar os resultados preliminares do *case* de desenvolvimento estratégico de lideranças com *People Analytics* no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TCDF). Gestores são promovidos pelo perfil técnico e dispensados por problemas comportamentais[51]. A prática de promover bons técnicos sem desenvolver suas competências voltadas a pessoas resulta em altos custos, tanto em termos de resultados organizacionais quanto no que se refere à saúde mental e ao bem-estar dos servidores. Líderes são responsáveis pelos resultados organizacionais[52]e para serem efetivos precisam equilibrar o foco em pessoas e em resultados[53]. Assim, a adoção integral da abordagem de *People Analytics* permite o desenvolvimento de estratégias de gestão efetivas e personalizadas, considerando o contexto do órgão com base em evidências[54].

Problema percebido pelo órgão

Os dados da avaliação de desempenho dos gestores evidenciaram de maneira consistente que as principais dificuldades dos gestores não estavam relacionadas às suas competências técnicas, mas sim àquelas voltadas à gestão de pessoas e ao desenvolvimento das suas equipes. O aprofundamento das análises indicou que essas dificuldades eram vivenciadas na organização de maneira sistêmica. Assim, os *insights* decorrentes dessas análises apontaram a necessidade de desenvolver ações de treinamento e desenvolvimento que orientassem, de forma clara, como o Tribunal esperava que seus líderes gerenciassem as equipes para o alcance dos resultados. Diante deste cenário, definiu-se como objetivo estabelecer parâmetros para a prática gerencial, que estivessem de acordo com as boas práticas consolidadas pela ciência organizacional.

---

[51] Globo (2018). 9 em cada 10 profissionais são contratados pelo perfil técnico e demitidos pelo comportamental https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2018/09/18/9-em-cada-10-profissionais-sao- contratados-pelo-perfil-tecnico-e-demitidos-pelo-comportamental.ghtml

[52] Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The Bass handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications. (Forth). New York, NY: Free Press.

[53] Lambert, L. S., Tepper, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but not gone: An examination of fit between leader consideration and initiating structure needed and received. Journal of Applied Psychology, 97(5), 913–930. https://doi.org/10.1037/a0028970

[54] Ferrar, J., & Green, D. (2021). Excellence in People Analytics. How to use workforce data to create business value. Kogan Page.

Liderando estrategicamente com *People Analytics*

Foram desenvolvidas duas ações em paralelo: 1) o curso "Liderando estrategicamente com *People Analytics*" e 2) Mentorias individuais com indivíduos da alta gestão. O objetivo do curso foi o desenvolvimento da mentalidade de tomada de decisão com base em dados e a construção da gestão orientada por evidências para que a liderança atuasse de maneira estratégica e utilizasse evidências na resolução das demandas cotidianas. A mentoria, por sua vez, melhora a tomada de decisão por meio de *insights* com base em evidências e centrados em pessoas de maneira individualizada, desenvolvendo competências de liderança na alta gestão e contribuindo para desenvolver a cultura de gestão no órgão.

Resultados e conclusão

Os resultados são ainda preliminares, mas promissores. O aumento de quase 30% na procura de novos gestores por mentorias e a análise de reação às ações realizadas indicam um impacto positivo na cultura e uma abertura para a mudança, no sentido da evolução da cultura em direção à tomada de decisões mais embasada.

Alguns depoimentos ilustram a caminhada virtuosa do projeto:

> *Mesmo com a minha experiência de mais de 25 anos como gestor, a mentoria através do método People Analytics me surpreendeu positivamente, pois proporcionou momentos de reflexão sobre minhas ações, redirecionando minha estratégia de liderança com foco na gestão de pessoas e resultados. Ao longo do processo pude perceber a melhora na tomada de decisões, na minha performance como gestor, com maior precisão nas ações e melhora nas relações de trabalho. (Indíviduo 1)*
>
> *Aderi ao projeto da mentoria no TCDF como uma "última tentativa" de capacitação em matéria gerencial, após frustradas tentativas com cursos em formatos tradicionais (com ênfase em aulas expositivas e foco no instrutor). A mentoria me permitiu identificar pontos fortes e fracos de minha atuação gerencial, viabilizando que dificuldades concretas e particulares fossem mitigadas ou superadas. O resultado foi percebido por minha própria equipe, que, ciente do projeto de*

> *mentoria em curso, destacou a evolução nos feedbacks recebidos e em nossa relação profissional como um todo. (Indivíduo 2)*

O TCDF agora se prepara para uma segunda etapa do programa, avançando no desenvolvimento de uma cultura que alia o conhecimento científico à prática gerencial.

18. *People Analytics* no Superior Tribunal de Justiça: desenvolvimento da equipe de gestão de pessoas para gerar alto impacto

Buscando trazer mais maturidade ao uso de dados e maior sinergia entre as áreas e ações da gestão de pessoas, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) tem dedicado esforços ao desenvolvimento de estratégias com base em *People Analytics*. Os primeiros passos ocorreram de forma coordenada em 2017, com a utilização de escalas validadas psicometricamente, aumentando a qualidade e a confiabilidade dos resultados.

Em 2022, sentindo a necessidade de adoção de tecnologia de acesso a informação e dados, a unidade de gestão de pessoas buscou apresentar ações à gestão do biênio 2022/2024, que tornassem a gestão de pessoas capaz de entregar produtos de qualidade superior. Nesse escopo estão incluídos, além dos sistemas que facilitam a governança de dados, a adoção do modelo referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) e de ações de desenvolvimento de competências de gestão estratégica e desenvolvimento da equipe com o ciclo completo de *People Analytics*.

Gestão Estratégica de Pessoas

O caminho escolhido pelo STJ para alcançar essa mudança cultural, em ciclos, foi desenvolver a equipe e sensibilizar a liderança para a importância da tomada de decisão orientada por evidências. A pesquisa de clima tem sido aplicada sistematicamente e a equipe investe em melhorias na interpretação dos dados e devolutivas, conseguindo mostrar seu valor para o alcance dos resultados corporativos.

Proposta de Desenvolvimento

O desenvolvimento da equipe com *People Analytics* foi uma estratégia aliada ao processo que estava em curso. O ciclo completo de *People Analytics*, com nove etapas e duração de um ano, passou pelo desenvolvimento da mentalidade estratégica de *People Analytics*, ajuste do questionário e coleta de dados, análise e interpretação dos *insights* por meio do programa Python e desenho do arco narrativo com *storytelling* de dados para apresentação dos resultados.

Etapas

O projeto de *People Analytics* realizado no STJ foi composto de sete etapas, que podem ser divididas em dois principais blocos (*People Analytics* e análise de dados em *People Analytics*), seguido de mentoria para delineamento de ações de melhoria.

O primeiro bloco contou com curso síncrono de apresentação de *People Analytics*, curso de nivelamento em *People Analytics* e Psicologia Organizacional, curso 80|20 Estrategista de Pessoas assíncrono e mentoria 80|20 *People Analytics.* Essa mentoria foi desenvolvida para permitir a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no curso presencial e no 80|20 *People Analytics* em problemas de gestão, aproximando-se das necessidades concretas do Tribunal. Esse bloco teve como objetivo construir as bases para o desenvolvimento de *People Analytics*, desmistificando a aplicação do método científico à resolução de problemas de negócios e pessoas.

O segundo bloco foi orientado para a pesquisa de Clima Organizacional e composto pelo Curso 80|20 *Analytics* com o objetivo de desenvolver competências de análise em Excel e Python e pela mentoria 80|20 *Analytics* (mentoria de análise de dados em *People Analytics*) para consolidação de conhecimentos e aplicação desses dados na análise de um caso concreto do tribunal. A segunda etapa teve como objetivo desenvolver o entendimento da lógica analítica e de como coletar os resultados em evidências de análise para confirmar hipóteses e testar modelos. Para tanto, utilizou-se Excel e Python, com bancos de dados gerados exclusivamente e passo a passo para cada análise.

Por fim, ocorreu a mentoria de ações de melhoria, que consistiu no acompanhamento do desenvolvimento de ações para melhoria e aprimoramento do conteúdo aprendido, aplicando-as diretamente em *cases* do tribunal trazidos pelos servidores participantes, que estavam à frente de projetos em diferentes áreas da gestão de pessoas.

Resultados

Em relação à pesquisa de clima, principal objeto do desenvolvimento, o tribunal está na fase de desenhar ações de melhoria, reconhecendo a importância de agir sobre os *insights*. A inclusão das análises de regressão para priorizar resultados trouxe robustez e facilitou a interpretação dos resultados e das variáveis prioritárias em todos os níveis hierárquicos. A adoção do ciclo completo do programa Phyton favoreceu as ações da equipe responsável pela pesquisa de cli-

ma, que já era uma equipe de elevado nível técnico. O processo trouxe mais ferramentas, como por exemplo o IRaMuTeQ[55], e o Tribunal passou a adotar o desenho quantitativo e qualitativo, enriquecendo os resultados e aumentando a possibilidade de ação.

Os objetivos visados com a adoção de *People Analytics* eram ampliar a visão da gestão de pessoas, ainda cartorial em alguns aspectos, e trazer maior confiabilidade e credibilidade às informações que são levadas à alta administração, tendo estas grande impacto no poder decisório.

Ainda que a equipe do Tribunal tivesse grande *expertise* em análise de dados, a ação de desenvolvimento pode trazer ganhos em termos de formação de rede de trocas entre diferentes funções da gestão de pessoas (liderança, clima organizacional, competências e análise de dados). Outro ganho foi o amadurecimento da maturidade analítica e estratégica da gestão de pessoas. Observa-se também o aprofundamento do entendimento técnico-científico aplicado às questões estratégias de pessoas. Entende-se esse processo como o começo de uma mudança cultural, estando entre os objetivos do Tribunal consolidar o uso da gestão estratégica com *People Analytics* e ampliar a visão da alta liderança sobre a importância da gestão de pessoas.

[55] O IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) é um software gratuito e de código aberto para análise de dados textuais em pesquisas qualitativas ou de métodos mistos.

Referências Bibliográficas

Abbad, G. *Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho - IMPACT*. Brasília, 1999. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Almeida, J. G., & Bittencourt Guimarães, M. L. (2023). *People Analytics: Gestão de pessoas de alto impacto para pessoas e resultados e o custo de estarmos atrasados na Administração Pública brasileira* (Série *People Analytics*). Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, Secretaria de Gestão de Pessoas, Observatório de Pessoal.

Barbosa, H. S. (2020). *People analytics* como ferramenta estratégica para atenção à equidade racial nas organizações. Trabalho de conclusão de curso de graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

Boudreau, J. W. (2017, June 16). *HR must make people analytics more user-friendly*. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2017/06/hr-must-make-people-analytics-more-user-friendly

Braverman, H. (1981). Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Dejours, C. (2004). Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Paralelo 15.

Gould-Williams, J. (2003). *The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations*. The International Journal of Human Resource Management, 14(1), 28-54.

Jannuzzi, P. de M. (2002). Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. Revista de Administração Pública, 36(1), 51–72.

Kobayachi, L. M., Valvano, L. S., Nascimento, M. F. S. F. do, & Pereira, M. da S. (2023). *Principais desafios para a utilização de People Analytics nas funções de recrutamento e seleção de candidatos* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Presbiteriana Mackenzie]. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Marcelos, F. R. A. (2023). *Gestão estratégica de pessoas na era digital: os impactos do People Analytics nas relações de trabalho*. *Revista Científica da FASETE*, 17(1), 1–15. https://doi.org/10.5281/zenodo.7667191

Moraes, S. S., & Damian, I. P. M. (2021). *People analytics: Far beyond the data*. *AtoZ: Novas práticas em informação e conhecimento*, 10(3), 1–11. https://doi.org/10.5380/atoz.v10i3.79536

Picanço, M. F. (2018). Caleidoscópio da Valoração: a HSM expomanagement e o processo de constituição de seus produtos. Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.8.2019.tde-25032019-134348. Recuperado em 2026-01-29, de www.teses.usp.br

Puente-Palacios, K. E. (2002). *Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional*. Revista de Administração, v. 37, n. 3, p. 96-104, jul./ set. 2002.

Ramalho, M. C. K. & Porto, J. B. (2021). *Validity Evidence of the Team Psychological Safety Survey*. Psico-USF, Bragança Paulista, v. 26, n. 1, p. 165-176, jan./mar. 2021. http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712021260114

Salomão, A. S., Rolnik, S. A. W., Endo, G. Y., Carrion, I. B., & Rodrigues, V. C. (2025). *Análise da produção científica sobre People Analytics*. **MiP – Management in Perspective, 6**(1), 4–21. https://doi.org/10.14393/MIP-v6n1-2025-71605

Suda, P. M. B., Trevisan, L. N., & Veloso, E. F. R. (2022). Principais debates acadêmicos sobre *People Analytics*. Revista Gestão e Planejamento, 23, 605–620. https://doi.org/10.53706/gep.v.23.7195

Studart, A. P. D., & Martinez, L. (2021). *O poder diretivo algorítmico e o People Analytics*. *Revista Magister de Direito do Trabalho*, 18(105), nov.–dez.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359–1392. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384

Notas Biográficas dos Autores

ALEXANDRE GOMIDE – Doutor em Administração Pública e Governo pela FGV-SP, com período pós-doutorado na Universidade da California, San Diego. É da carreira de Planejamento e Pesquisa do Ipea, professor permanente dos programas de mestrado e doutorado em Administração Pública do IDP e Ebape/FGV. Atualmente, é diretor de Altos Estudos da Enap.

ANA PAULA CÂNDIDO – Doutora em Avaliação de Tecnologia pela Universidade Nova de Lisboa (2015). Realizou pós-doutorado (2023–2024) nas áreas de Big Data e Inovação Aberta, com atividades desenvolvidas na Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) e no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE). Desde 2016 é professora adjunta do Departamento e do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Atualmente, é servidora cedida e atua na Coordenação-Geral de Pesquisa da Diretoria de Altos Estudos da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

CAROLINA VILELA DE OLIVEIRA – Psicóloga graduada na Universidade de Brasília, Especialista em Gestão Pública e atualmente atua no ConectaGente – Rede de Governança do SIPEC. Servidora efetiva do INEP cedida para o MGI. Há 08 anos atua na área de Gestão de Pessoas do Governo Federal, participando de projetos como LA-BORA! gov, SouGov.br e Currículo e Oportunidades.

CÉSAR GALVÃO – Psicólogo e Estatístico pela Universidade de Brasília, mestrando em Estatística na mesma instituição. Analista e Assessor na Coordenação Geral de Ciência de Dados, desenvolve e coordena projetos de pesquisa que envolvam análise estatística de dados governamentais e leciona cursos estatística e programação.

IARA AZEVEDO VITELLI VIANA – Economista doutora pela UFMG, com pesquisa nas áreas de monitoramento e avaliação de impactos de políticas e programas. É Analista Técnica de Políticas Sociais do governo federal, tendo atuado no Ministério do Desenvolvimento Social, Defensoria Pública da União e Ouvidoria-Geral da União. Atualmente está na Diretoria de Altos Estudos da Enap.

JOSÉ CELSO PEREIRA CARDOSO JR. – Secretário de Gestão de Pessoas/MGI. Formado em Economia pela FEA/USP (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo), com mestrado em Teoria Econômica e doutorado em Desenvolvimento, ambos pelo IE/Unicamp. Desde 1997 é Técnico de Planejamento e Pesquisa do IPEA, onde realiza pesquisas aplicadas, assessoramento governamental e capacitarão de servidores em temas do Estado, Instituições, Planejamento e Democracia, além de Trabalho e Proteção Social no Brasil.

JULIANA GUEDES ALMEIDA – PhD, Idealizadora e *leading expert* do Liderando Estrategicamente com *People Analytics*, projeto com repercussão internacional em parceria com o MGI que posicionou o *People Analytics* como política de Estado no Brasil. Em 2021, foi responsável por trazer *People*

Analytics para o serviço público brasileiro. Pós-doutora pela *Amsterdam Business School*, onde foi professora e cofundadora do Centro de *People Analytics*, sob orientação de Deanne den Hartog — maior referência mundial no tema de liderança com dados. Atualmente é CEO da Minder *People Analytics*.

KÁTIA REGINA SOUZA SIMÕES – Coordenadora de Gestão Estratégica e Modernização da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Mestre em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, com foco em People Analytics, pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Graduada em Psicologia Organizacional pela Universidade São Marcos, possui pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela FAE Centro Universitário e MBA em Gestão Pública com ênfase em Projetos pela Fundação Getulio Vargas (FGV). Egressa do Programa LideraGov (Enap/ME – 2022). Atualmente, lidera projetos de gestão de pessoas com foco em People Analytics.

LEANDRO DEL GRANDE – Analista Técnico de Políticas Sociais na Coordenação-Geral de Ciência de Dados - ENAP. Graduando em Banco de Dados (ênfase em Data Analytics) pela PUCRS. Especialista em Informática em Saúde pelo Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa. Mestre e Graduado em Medicina Veterinária pela UNESP.

LINCOLN MOREIRA JORGE JUNIOR – Diretor de Gestão Corporativa da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Mestre em Administração Pública pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e graduado em Engenharia de Redes de Comunicação pela Universidade de Brasília (UnB). Executivo sênior nas áreas de Segurança da Informação, Riscos Corporativos e Governança, com mais de 25 anos de experiência nos setores financeiro, de tecnologia e público. É Auditor Federal de Finanças e Controle da Secretaria do Tesouro Nacional.

LORENA FONSECA DE MEDEIROS FERREIRA – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, com graduação em Ciência Política (UnB) e mestrado em Economia pela London School of Economics, possui mais de 20 anos de atuação em posições estratégicas no governo federal, liderando a formulação, implementação e institucionalização de políticas públicas estruturantes. Atua na interface entre planejamento estratégico, gestão baseada em evidências, transformação institucional e desenho de capacidades estatais, com forte experiência em coordenação interministerial, articulação com Legislativo e alta administração. Ao longo da carreira, coordenou políticas e sistemas centrais do Estado brasileiro, como Bolsa Família, ProUni, PAA e INSS, e hoje coordena um dos maiores esforços de planejamento da força de trabalho já realizados em âmbito federal com o DFT.

MARCELA GUIMARAES CORTES SHAKIR – Coordenadora-Geral de Gestão de Pessoas da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB) e mestre em Ciências da Saúde pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). É servidora efetiva do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Atua na área de gestão de pessoas desde 2013 e, atualmente, lidera iniciativas de modernização da gestão pública com projetos inovadores baseados em People Analytics.

MARCO POLI – Chief Innovation Officer, mentor, advisor, conselheiro, professor, palestrante e escritor. Acredita na inovação aberta e em alta performance empresarial dentro do ecossistema. Um dos maiores investidores anjos (pessoa física) do Brasil com mais de 50 startups investidas. É fundador da ClosedGap - empresa especializada em inovação corporativa com mais de 10 anos de atuação no mercado e Fundador do Startup Advocacy - entidade que reúne os principais players do Ecossistema de Empreendedorismo brasileiro para tornar o Brasil um país melhor para negócios e inovação.

MIRIAN LUCIA BITTENCOURT – Cientista de Dados, Especialista em Indicadores Estratégicos de RH e Diretora do Observatório de Pessoal do Governo Federal. Servidora efetiva do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. *Fellowship* na Columbia *Women's Leadership Network*, da Columbia University. Formação em Estatística e Matemática pela UnB, possui especialização em Gestão de Pessoas pela ENAP. 18 anos atuando em avaliação de políticas, construção e monitoramento de indicadores e gerenciando ferramentas de apoio a tomada de decisão. Entusiasta de *People Analytics*, está à frente do primeiro projeto de abrangência federal da área e atua como pesquisadora e professora e palestrante na área. Atua também como membra voluntária na Rede Governança Brasil e como Coordenadora do GT de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas junto ao Movimento Pessoas à Frente.

PEDRO MASSON – Coordenador-Geral de Ciência de Dados na Enap. Graduado e Mestre em Ciência Política pela UnB. Coordena uma equipe de servidores e bolsistas que transformam grandes volumes de dados em informações para a tomada de decisão pública.

REGINA COELI CAMARGOS – Doutora em Ciência Política pela Universidade Federal de Minas Gerais (2008), Mestre em Ciência Política pela Universidade Estadual de Campinas (1993) e Bacharel em Ciências Econômicas pela Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (1987). Foi pesquisadora em pós-doutorado em Desenvolvimento Econômico no Centro de Estudos Sindicais e Economia do Trabalho do Instituto de Economia da UNICAMP (2019-2020).

VÍTHOR ROSA FRANCO – PhD, *Chief Data Scientist* da *Minder People Analytics*, única consultoria científica em gestão de pessoas e liderança do país, onde desenvolve soluções que integram dados, inteligência artificial e estratégia para uma gestão de alto impacto. Coautor dos algoritmos de dimensionamento da força de trabalho do Sisdip. Doutor em Psicometria pela Universidade de Brasília, com estágio doutoral na Umeå University (Suécia) em inferência causal e modelagem bayesiana. Professor da Universidade São Francisco, lidera pesquisas em análise de dados quantitativas e mensuração aplicadas ao comportamento humano.

VITOR CÉSAR VANETI – Pós-graduado em Data Science e Analytics pela ESALQ-USP e Bacharel em Ciências Sociais pela FFLCH-USP. Atua há 20 anos com processamento e análise dos mais variados indicadores sociais e econômicos. Atualmente é Assessor do Gabinete da SGP/MGI e Editor da RGPE-Revista Gestão de Pessoas em Evidência, da mesma instituição.