



People Analytics

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

Inovar no serviço público¹não 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*², pela influência de lideranças e pelo engajamento de servidores. Ou seja, é determinada pela gestão estratégica dos stakeholders³. 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 e endereçada pelo modelo de mudança cultural proposto por Kotter⁴. Esse modelo de referência internacional conta com 8 passos que guiam a mudança - 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, e 8. Ancorar novas abordagens na cultura.

Nesse cenário desafiador de inovar no Serviço Público, o modelo de gestão de stakeholders desenvolvido para o projeto *Liderando Estrategicamente com People Analytics* se destaca. O projeto *Liderando* nasceu de um acordo de cooperação técnica entre o MGI e a Fundação Lemann e confiado à empresa Minder, propositora e executora do Acordo de Cooperação Técnica. A Minder, como consultoria técnica responsável do projeto, tinha como missão tirar People Analytics de um lugar de ações pontuais isoladas de

¹ 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.

² O *mindset cultural* se refere a crenças sobre como o mundo funciona que moldam a maneira como pensamos e agimos dentro de uma cultura.

³ Stakeholders são indivíduos, grupos ou organizações que têm interesse em uma empresa ou projeto e são afetados, ou podem afetar, suas decisões e resultados.

⁴ Kotter, J. (1996). *Leading Change*.





apenas algumas equipes de gestão mais bem-informadas sobre as inovações e transformar essa abordagem em uma política de Estado de Gestão de Pessoas e Liderança.

Com grandes proporções, o projeto prevê um modelo de ciência de dados de People Analytics que possibilita entender os impactos da liderança para que servidores se sintam engajados, pertencentes e com equipes que entregam resultados significativos para a sociedade brasileira. A coleta teve um caráter censitário para todos os 204 órgãos da Administração Pública Federal e foi realizada juntamente com a coleta do projeto *Vozes do Serviço Público*. A amostra final contou com 49.825 respostas de servidores, sendo que, entre esses, houve uma proporção mais expressiva de respostas entre 64 órgãos, para os quais foi possível a aplicação de métodos multinível de análise.

Outra inovação metodológica deste projeto, para além de análises de médias gerais de todos os participantes, foi entender como essas relações se desdobravam considerando o nível de cada órgão, com análises que explicam muito mais do que apenas as médias gerais que pouco representam os órgãos em suas unicidades e permitem entender como a percepção dos vários órgãos difere em um mesmo contínuo.

Além de ter uma missão desafiadora, era essencial para que o projeto *Liderando* surtisse os efeitos esperados e o impacto cultural almejado, 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, criando aliados. 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 para as diferentes áreas e discutido ainda em caráter preliminar, como primeira ação oficial. Assim, ao tratar os stakeholders não apenas como destinatários, mas como protagonistas da mudança, o modelo evita o efeito Boselie⁵ — aquele em que a distância entre idealização, implementação e percepção dos servidores dilui o impacto transformador das iniciativas.

Neste estudo de caso, exploramos como a gestão inteligente e humanizada de stakeholders se torna uma alavanca crítica para o sucesso de inovações públicas. Mais do que um relato técnico, trata-se de um convite à reflexão: em um 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 o desengajamento das lideranças intermediárias. Nesse cenário, mesmo as inovações mais promissoras sucumbem à inércia e aos “anti-corpos” institucionais, e os investimentos iniciais 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 e pela viabilidade de mobilização no curto e médio prazo e por serem as ferramentas com disponibilidade mais acessível no contexto público.

⁵ Boselie, Paul (2006). Human Resources Management





A construção de um *mindset* cultural capaz de sustentar inovações requer sensibilidade para decifrar os valores partilhados nas entrelinhas do cotidiano institucional. Mais do que propor novos caminhos, trata-se de engajar agentes-chave que possam irradiar, em suas redes de influência, os novos significados e 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 — 1) embaixadores — pessoas com interesse no projeto ainda que com influência com focos específicos na rede; 2) patrocinadores — pessoas com alta influência e interesse; 3) pessoas com objeção — sendo elas opositoras ou críticas construtivas — é possível desenhar caminhos de permeabilidade cultural que atravessam silos e ultrapassam 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 clássica 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, quais 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. Essa matriz orienta a definição de estratégias específicas de relacionamento conforme o posicionamento de cada stakeholder nos quadrantes:

- **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 satisfeitos**

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 também pessoas que por conta da alta quantidade de atividades tem baixa disponibilidade de tempo para se engajar ativamente. A estratégia consiste em mantê-los informados seletivamente, envolvendo-os em momentos-chave e garantindo que estejam confortáveis com os rumos do projeto.

- **Baixa influência / Alto interesse – Manter informado**

Este 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. Ainda assim, devem ser monitorados para identificar possíveis mudanças em seu nível de interesse ou influência ao longo do tempo.



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 continuá-la conferindo a ela capilaridade e eco. Eles 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. Assim, de posse desse mapeamento, iniciamos às visitas de apresentação do projeto e convite para integrar os esforços de maneira coordenada para expandir o uso da abordagem People Analytics e sucesso do projeto *Liderando*.

O grupo de trabalho que atende à necessidade de formar uma coalizão, assim, foi formado por integrantes de diferentes áreas com atividade fim diretamente relacionada à gestão de pessoas. Ao longo dos encontros puderam ser esclarecidos conceitos, definidas estratégias e comunicados 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, pode-se apontar a criação do *Manifesto de People Analytics* que vai figurar na página do Observatório de Pessoal.

Como desdobramento das discussões do grupo de trabalho e parte chave da estratégia de gestão de stakeholders, foram incluídos stakeholders internacionais para fins de melhorar a avaliação e reputação do Governo Brasileiro no que diz respeito a políticas públicas de Gestão de Pessoas. Assim, apresentou-se o projeto *Liderando* tanto ao Governo Britânico quanto à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. Tradicionalmente, países e organizações priorizam muito os dados e análises complexas e se descolam da necessidade concreta de gestores e servidores, dificultando sobremaneira engajamento de áreas não participantes diretas das iniciativas propostas. Por isso, também, o projeto *Liderando* tem um caráter inovador na perspectiva mundial da área.

A apresentação se deu em setembro de 2024 e marcou a posição inovadora do Brasil ao adotar People Analytics com estratégias orientadas por dados e centradas nas pessoas. O projeto foi elogiado na OCDE como atendendo requisitos que anteriormente tinham sido considerados pontos de alerta na gestão de pessoas do nosso país. Nesse encontro, esses pontos de atenção foram entendidos como contemplados com o avanço na área que foi proporcionado pelo projeto *Liderando*.

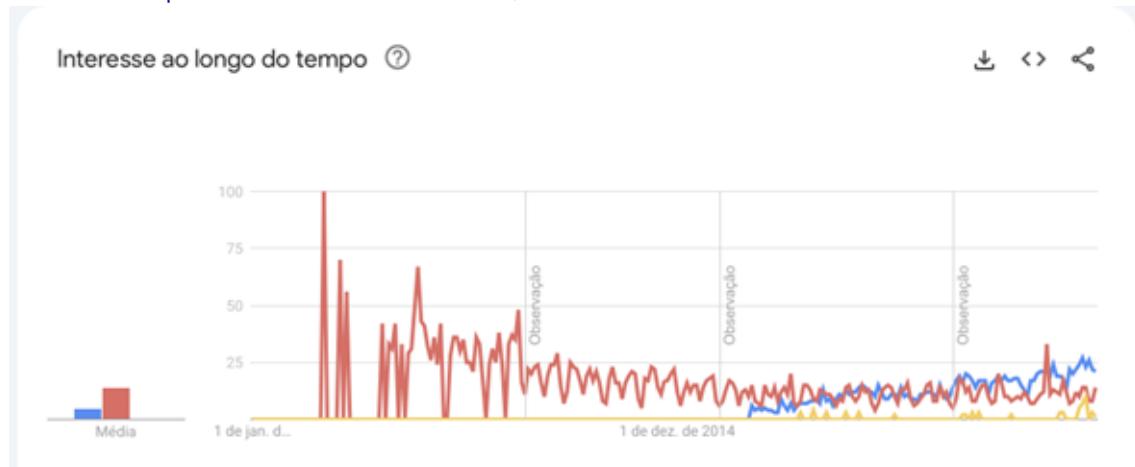
Dessa apresentação, surgiu o convite para que o projeto fosse apresentado pela Diretoria de Governança e Inteligência de Dados do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos e pela Minder para toda a rede de cerca de 50 países da OCDE que tem o interesse focado em People Analytics. Recentemente,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

Outro fato importante de 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 com insights — é a alteração no padrão de busca no *Google Trends*⁶. Desde que a Minder trouxe People Analytics para o Serviço Público Brasileiro com a oferta do curso homônimo a pedido

⁶ Busca realizada em 15-09-2025, usando os argumentos “People Analytics”, “RH Estratégico” e “HR Analytics”



da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, a curva da busca pelo termo "People Analytics" (em azul) no *Google Trends* passa a superar a busca por "RH estratégico" (em vermelho, proposição dos anos 1970) e "HR Analytics" (em amarelo). Esse efeito se intensifica a partir do início do *Liderando*, em Janeiro/Fevereiro de 2024.



A abordagem de People Analytics adotada no Serviço Público Brasileiro valoriza as pessoas e se vale dos dados como comprovação e suporte que direciona a confirmação de hipóteses e a descoberta de novos caminhos que informam os próximos passos a seguir. Todos 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 como uma abordagem baseada em evidências capaz de reduzir riscos e implementar sustentabilidade na condução do projeto. Para que isso ocorra, sabemos que ela tem de ser contínua. Assim, após analisados os dados, empreende-se uma série de devolutivas para que o impacto seja assimilado por diferentes stakeholders e consolidado a partir desse compartilhamento. O projeto *Liderando estrategicamente com People Analytics* reafirma a relevância de práticas fundamentadas em ciência de dados aplicadas à gestão de pessoas como eixo estruturante para mudanças institucionais consistentes.



Institucional/Contatos:
Este relatório foi produzido sob encomenda para o Observatório de Pessoal,
através do [Acordo de Cooperação Técnica MGI/Lemann](#)

Autores:
Juliana Guedes Almeida, Dra.
Minder People Analytics
Whatsapp (61) 98125-4282
julianaalmeidaphd@gmail.com

Observatório de pessoal:
Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP
Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos
Esplanada dos Ministérios, Bloco C, 9º andar, sala 958
70297-400 – Brasília/DF
Tel: (61) 2020-1179

