

## People Analytics

### Projeto "Liderando" e a Quarta Onda de People Analytics no Serviço Público Federal

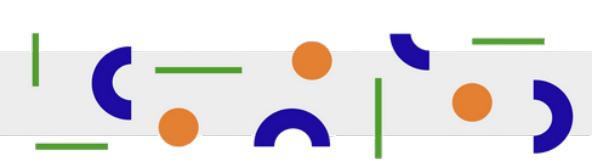
Há quase um ano atrás apresentamos a problemática da defasagem das práticas de gestão de pessoas no Serviço Público Brasileiro e o impacto negativo que esse atraso acarreta para o bem-estar e desempenho dos servidores, para os serviços prestados, e para toda a sociedade brasileira. Nesse contexto, indicamos 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 liderança no Brasil.

A tomada de decisão com base em dados e evidências como subsídio estratégico confere credibilidade, assertividade e impacto às práticas de pessoas evoluindo do embasamento em opiniões e nas práticas já estabelecidas. 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 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 do setor e garantir que gestores públicos tenham acesso a dados e evidências de alta qualidade para orientar suas decisões.

O Projeto *Liderando* nasce 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 eficazes para gerar resultados sustentáveis para organizações e para a sociedade. Ao abranger o Governo Federal como um todo com análises multinível, de persona, e preditivas, o Liderando trouxe um olhar que não se restringe a uma instituição ou a um único setor – muito menos centrado em responsabilizar a pessoa sem considerar o contexto. A escala desse impacto é inédita no país e reforça a importância de um projeto que não apenas coleta dados, mas que 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 de negócio investindo em pessoas gerando *insights* estratégicos a partir do subsídio dos dados. Tem por base o uso sistemático de





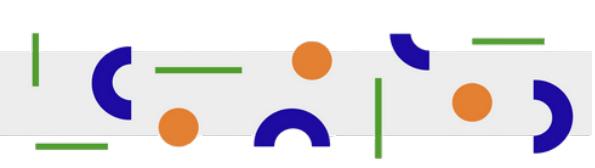
dados coletados por meio da metodologia científica em modelos de análise que relacionam indicadores de pessoas (engajamento, saúde mental, liderança) e indicadores oriundos de uma variedade de dados coletados e arquivados por organizações. Fornece subsídio estratégico para a tomada de decisão e implementação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

People Analytics, enquanto prática, oferece um salto de maturidade à gestão de pessoas que deixa de ser vista como uma área de baixo impacto para assumir um papel estratégico na construção de resultados de negócio e 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, transformá-los em perguntas relacionadas a pessoas e 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 o porquê, o que tende a acontecer e qual impacto as ações terão. O terceiro é o **desenho de estratégias alinhadas à cultura organizacional e às pessoas**, superando a prática de reproduzir *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 dos indicadores e das 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 no pós-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 achismos ou tendências passageiras, mas em evidências robustas que permitam o desenho de ações duradouras e sustentáveis como as políticas públicas e o bom uso dos recursos públicos.

Nesse ponto, torna-se 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 construção de fluência no uso do conhecimento científico aplicado ao contexto de como gerir pessoas e equipes no Serviço Público. Esse letramento permite que indicadores de clima, de saúde mental ou de liderança sejam entendidos de maneira compartilhada pelos diferentes *stakeholders*, medidos com rigor, interpretados com profundidade e utilizados como subsídio estratégico para ações de melhoria.

A ambição central do *Liderando* foi oferecer subsídios estratégicos que pudesse alavancar os resultados de pessoas e, em consequência, os resultados de negócios do Estado Brasileiro. Ao conduzir análises de dados inéditas no país no âmbito da gestão de pessoas e validar uma medida de liderança e de clima de diversidade para serem aplicadas em larga escala e repetidamente para acompanhar os desdobramentos, criamos não apenas entregas imediatas, mas também ferramentas permanentes que passam a compor o patrimônio 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 ao longo dos próximos anos.

O uso contínuo de evidências para melhoria de indicadores e 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 estimativas apontarem para atrasos de cerca de quatro décadas em relação a evolução do país na área quando comparada a avanços globais, tivemos a oportunidade de apresentar a metodologia autoral proposta para o *Liderando* tanto ao Governo Britânico quanto à OCDE, no grupo de *expert* de People Analytics, colocando o Brasil como um dos protagonistas da área e detentor de um método inovador e em decorrência da grande escala de aplicação.

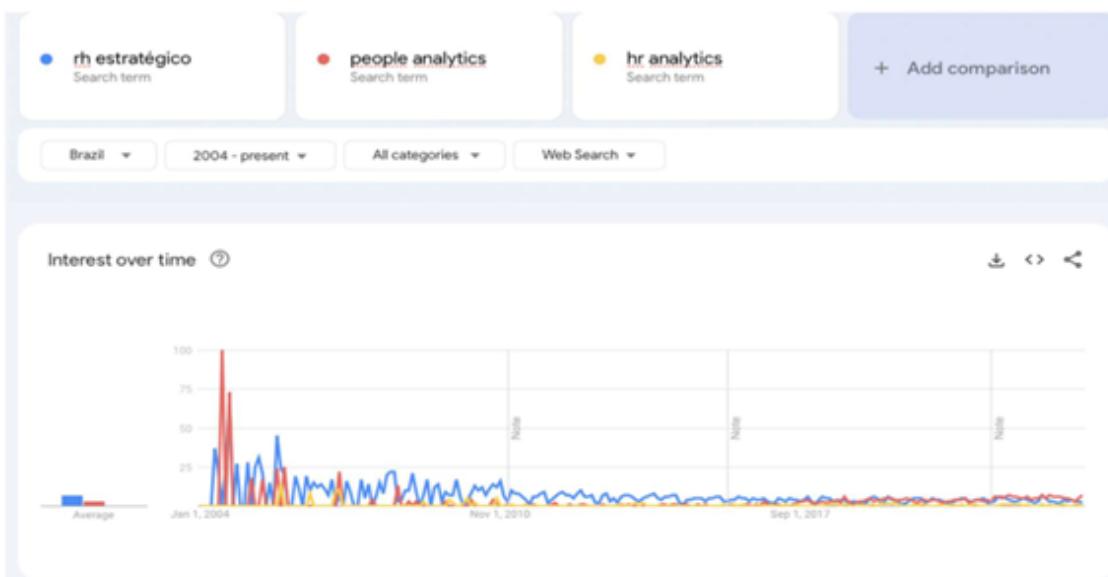


Assim, o Brasil dá primeiros passos sólidos para se alinhar às iniciativas da área de Recursos Humanos no exterior que deixou há muito tempo de ser restrita a processos administrativos e que possui um assento na mesa de tomada de decisão. Claro que ainda há muito no Brasil a avançar uma vez que a realidade ainda é majoritariamente de departamentos sobrecarregados com rotinas de folha de pagamento, aposentadorias, férias e direitos trabalhistas. Um modelo limitado impede que a gestão de pessoas cumpra seu papel estratégico de cuidar do bem-estar, engajar servidores, desenvolver lideranças e reter talentos que pode se tornar passado com a adoção estruturada de People Analytics.

Sabemos que a defasagem nas práticas cobra um preço alto com servidores que adoecem, equipes que perdem engajamento, e líderes que não recebem apoio para desenvolver suas competências. Esse projeto tem grande potencial para contribuir 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 1, também apresentada no primeiro estudo de caso, ilustra o nível de interesse pelo termo People Analytics no período de início do projeto *Liderando*. Em comparação com a Figura 2, nota-se uma intensificação das buscas pela temática ao longo do tempo. 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 1- Gráfico de buscas no Google trends em março de 2024, meses iniciais do projeto



Fonte: Minder People Analytics

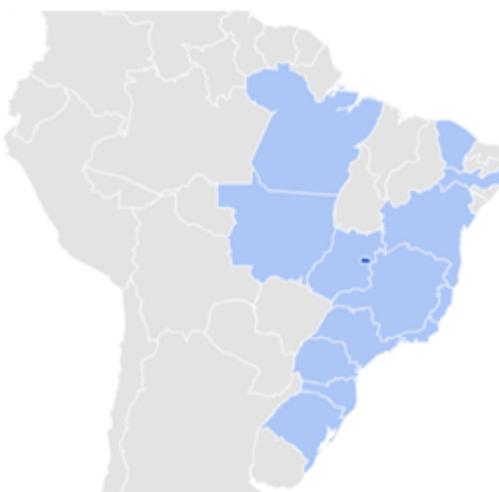
Figura 2 - Gráfico de buscas no Google trends em setembro de 2025, atual



Fonte: Minder People Analytics

A Figura 3 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 3 - Recorrência de busca pelo termo People Analytics por unidade da federação

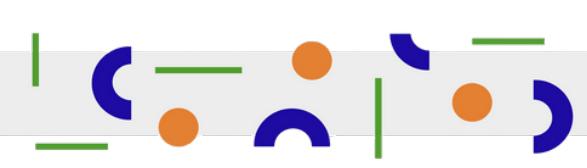


Fonte: Minder People Analytics

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 instável, tem um potencial relevante para reforçar a inovação no setor público, especialmente em relação a como dados são usados para uma gestão estratégica.

Salienta-se, assim, que o projeto *Liderando* não apenas reage em resposta ao *gap* brasileiro na gestão de pessoas, mas também contribui com o potencial de 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 de 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 por 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



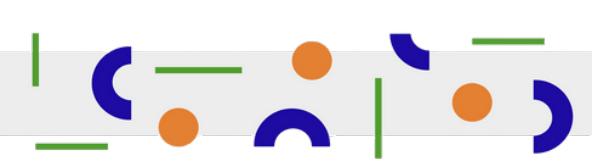
granularidade permite customizar intervenções, tornando as políticas públicas mais efetivas. Além disso, a análise do clima de diversidade demonstrou que a inclusão tem efeitos positivos sobre engajamento e desempenho, mas que seu potencial é multiplicado quando associado a lideranças fortes e preparadas que catalisam o pertencimento dos servidores e não a “mera” inclusão sem participação relevante na tomada de decisão e ação.

Esse é um primeiro passo consistente com repercussão internacional. Mas temos de considerar que a abordagem People Analytics em essência propõe uma evolução contínua. Hoje, People Analytics encontra-se em termos de 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:

- Customização de insights: cada órgão pode acessar análises específicas para sua realidade, sem depender de relatórios genéricos. O mesmo é possível para unidades e para perfis de servidores – agregando em quantidade mas customizando em 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 em um 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 próprio projeto apontam para a necessidade de avançar no campo de ferramentas tecnológicas e inteligência artificial para crescemos para além de relatórios gerais. De maneira econômica, efetiva e assertiva para nosso principal cliente: a 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 em uma política de Estado, e não apenas em um projeto experimental.

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 que deixa de ser com foco em departamento de pessoal (baixa maturidade) e passa a desenhar os primeiros



passos em gestão de pessoas por *insights* (a maturidade mais elevada). Mais do que uma ferramenta técnica, trata-se de um patrimônio metodológico que permanece à disposição do Serviço Público Federal. Com ela, será possível avançar continuamente na agenda de People Analytics, garantindo 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:

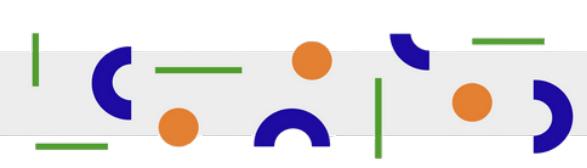
1. Gerar resultados imediatos, demonstrando a relevância da liderança para o desempenho e o bem-estar dos servidores.
2. Deixar um legado estrutural, criando instrumentos e metodologias que permanecerão no serviço público.
3. Abrir as portas para alinhar o Brasil à quarta onda mundial de People Analytics, colocando o país no mesmo patamar de organizações 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 do 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 de *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 todo 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 desses resultados de negócio almejados.





Assim, 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 de seus 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, com seus 200 órgãos e 600.000 servidores, 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 ser baseada 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 é 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.

#### 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.  
Whatsapp (61) 98125-4282  
[julianaalmeidaphd@gmail.com](mailto: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