

People Analytics

Liderando Estrategicamente com People Analytics

O projeto “Liderando Estrategicamente com People Analytics” nasce do compromisso de transformar a forma como a administração pública comprehende 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.

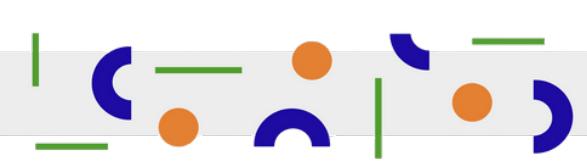
Trata-se de uma iniciativa inovadora que combina ciência, análise de dados e psicologia organizacional para gerar informações estratégicas, apresentadas de forma simples e aplicável, com People Analytics. O objetivo não é apenas medir, mas traduzir informações complexas em insights claros, capazes de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

Este 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 Liderando surgiu a partir de um acordo de cooperação técnica entre o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e a Fundação Lemann, 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 o 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 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 à sociedade brasileira. 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 49.825 respostas válidas — 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 dentro de um 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 deste projeto é aproximar ciência e prática, oferecendo à administração pública uma abordagem inovadora para liderar com estratégia, sensibilidade e evidências – colocando 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.

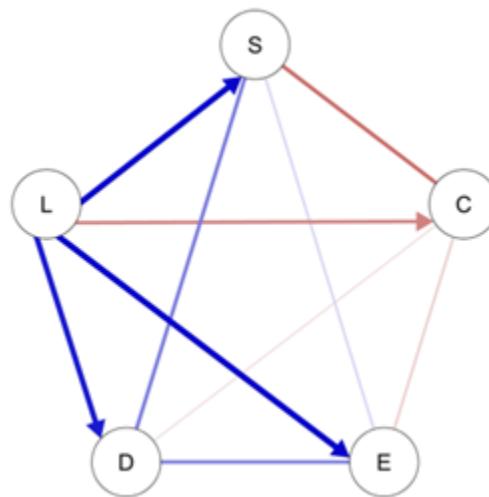
Primeiro, foram realizados testes para verificar se a Liderança (L) influencia diretamente quatro aspectos principais: Segurança Psicológica (S), Carga de Trabalho (C), Engajamento (E) e Desempenho da Equipe (D). Em seguida, o estudo também comparou resultados entre diferentes órgãos públicos, para ver 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, nos quais todas as pessoas se sintam parte e possam contribuir de forma significativa.

A Figura 1 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 grossa e intensa for a cor da seta, mais forte é essa 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 analisados¹, reforçando o papel essencial dos gestores na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, engajadores e de alto desempenho.

Figura 1 - Representação da análise² dos efeitos da liderança nas variáveis de resultado



Fonte: Minder People Analytics

No que se refere à Segurança Psicológica³, 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 Trabalho⁴, 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.

No Engajamento⁵, a liderança apresentou forte correlação positiva, mostrando que as estratégias de liderança adequadas contribuem diretamente para que as pessoas se dediquem mais ao seu trabalho, realizando as atividades de maneira mais vigorosa. Por fim, os dados revelam que a liderança impacta de forma robusta a percepção de Desempenho da Equipe⁶, indicando que equipes lideradas de maneira estratégica e humana tendem a apresentar maior produtividade e eficiência.

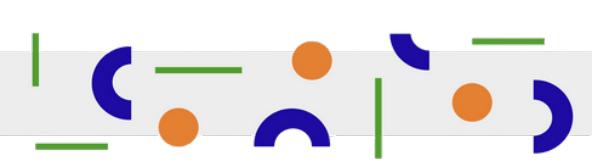
Além da análise geral, o efeito das lideranças nas diferentes camadas⁷ da organização foram observados e aprofundou-se o olhar para entender o quanto a liderança é importante para manter os servidores engajados, seguros para se expressar e criticar, com bom desempenho da equipe e sem se sentir sobrecarregados, 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 no 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 2, 3, 4 e 5), 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 2, por exemplo, em 7% ⁸ 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.

Figura 2 - Impacto multinível da Liderança na Segurança Psicológica estimado 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 profundo 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 3. 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, 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 nas suas atividades. Assim, em 72% dos órgãos, a conexão é relevante, o que significa que, na maioria das instituições, 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, e ainda assim é consistente, indicando que, embora o efeito não seja intenso, ele serve como alerta para ajustes táticos e intervenções específicas.



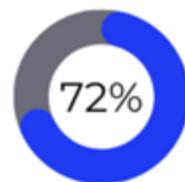
Figura 3- Impacto multinível da Liderança no Engajamento estimado por órgão

Qual o impacto nos órgãos da relação

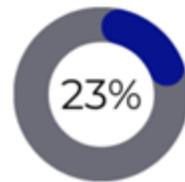
Liderança → Engajamento



Em 4% dos órgãos, o vínculo é **sutil**, mas **consistente** – sinaliza ajustes táticos e/ou alerta para intervenções



Em 72% dos órgãos, a conexão é **relevante** – embasa priorização de ações e/ou previsão de impacto



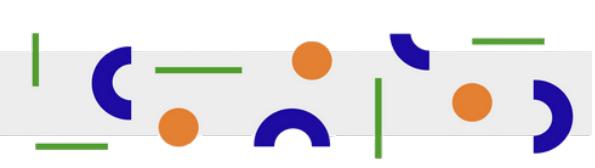
Em 23% dos órgãos, a relação possui uma **Influência central** – relação com poder de orientar decisões estruturantes

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 em que 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 no coração da energia que move as instituições.

Em seguida, mensura-se o impacto da Liderança no Desempenho da Equipe através da percepção dos servidores. Como nas variáveis anteriores, novamente 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.

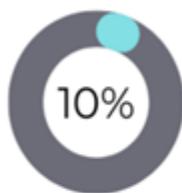
Os resultados apontam para os mesmos três níveis de impacto. Em 10% dos órgãos, a relação é sutil, mas consistente, funcionando como sinal de alerta para ajustes táticos e intervenções específicas. Em 78% dos órgãos, a conexão é



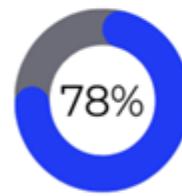
relevante, mostrando que o estilo e a atuação da liderança são determinantes para que as equipes alcancem resultados satisfatórios. Já em 12% dos órgãos, a influência da liderança é central: nesses contextos, o modo como os líderes conduzem suas equipes é o principal fator que explica os resultados alcançados, tendo poder inclusive de orientar decisões estratégicas.

Figura 4- Impacto multinível da Liderança no Desempenho da Equipe estimado por órgão

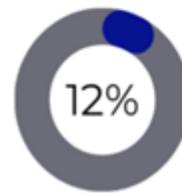
Qual o impacto nos órgãos da relação **Liderança → Desempenho de Equipes**



Em 10% dos órgãos, o vínculo é **sutil**, mas **consistente** – sinaliza ajustes táticos e/ou alerta para intervenções



Em 78% dos órgãos, a conexão é **relevante** – embasa priorização de ações e/ou previsão de impacto



Em 12% dos órgãos, a relação possui uma **Influência central** – relação com poder de orientar decisões estruturantes

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 de Carga de Trabalho. Diferente de outras dimensões, como Segurança Psicológica, Engajamento e



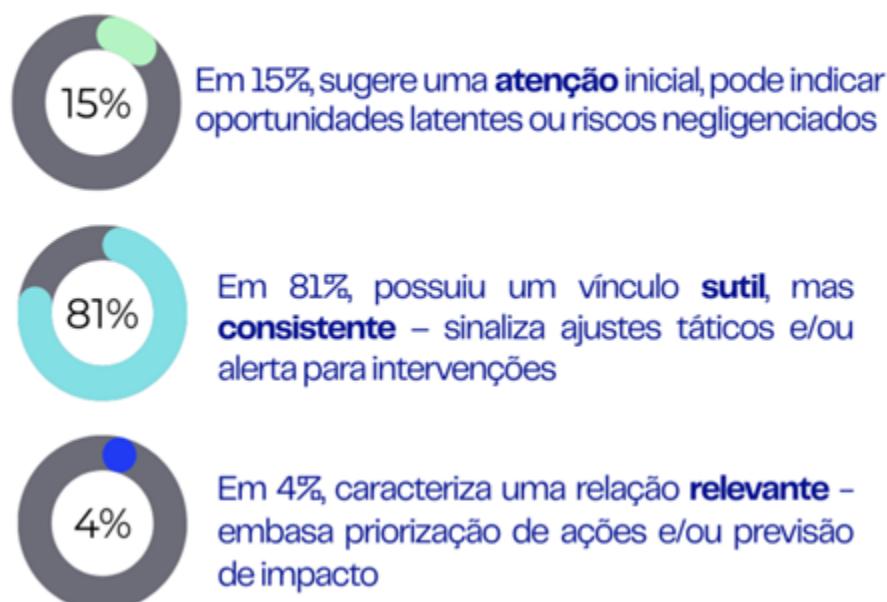
Desempenho, o impacto da liderança sobre a Carga de Trabalho se mostrou mais leve e menos direto, ainda que continue relevante como sinal de alerta e de ajustes necessários.

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 que, mesmo com efeito moderado, 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 5-Impacto multinível da Liderança na Carga de Trabalho estimada por órgão

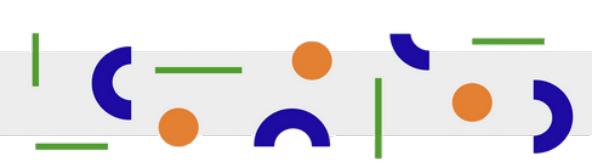
Qual o impacto nos órgãos da relação

Liderança → Carga de Trabalho



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 de Carga de Trabalho, ela tem um papel importante ao 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 com 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 a 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 dentro da administração pública.

No caso da **carga de trabalho**, o impacto da liderança se mostrou mais moderado, mas ainda assim 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 a chave para promover um ambiente de qualidade e bem-estar e alinhar aos 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 6, com seu gráfico de cores 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 como líderes e liderados 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 6 - Análise multinível geral segmentando os órgãos de acordo com a função de liderança exercida pelos servidores



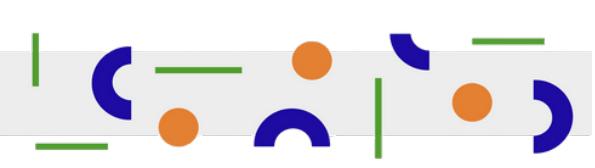
Fonte: Minder People Analytics

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 que, no contexto estudado, há uma lacuna significativa entre a visão da alta liderança e a realidade percebida por todos os 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: Clima de Diversidade

A análise do clima de diversidade mostrou que, no 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, quando a diversidade é incorporada de forma ampla e visível, ela 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 que, nesses contextos mais imediatos, a simples inclusão de mulheres não é suficiente. Muitas vezes, essas profissionais desejam participar de forma ativa nos processos decisórios e, quando essa participação não ocorre, a diversidade pode ser percebida como superficial, gerando frustração e impacto negativo no clima.

Figura 7- Análise multinivel de redes geral dos órgãos



Fonte: Minder People Analytics

Em termos práticos, isso significa que **não basta aumentar os números 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

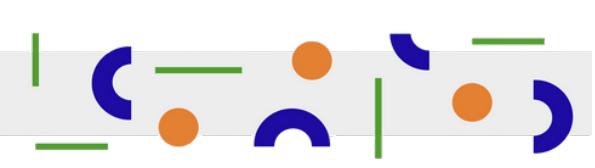
As análises demonstram de forma consistente que a liderança possui um impacto relevante e positivo em praticamente todos os resultados desejáveis de pessoas. Em torno de 90% dos órgãos, a qualidade da Liderança está diretamente associada ao aumento de Segurança Psicológica, Engajamento e Desempenho, dimensões centrais 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. No nível do órgão, a presença objetiva 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 simples presença numérica de diversidade 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 espaço real de voz e influência, o resultado pode ser até negativo para o clima organizacional.

A evidência central do estudo mostra que não basta aumentar 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 e apoiados por dados para sustentar essa transformação com foco em pessoas e em resultados.

Em síntese, investir em programas de desenvolvimento de liderança orientados por People Analytics é, portanto, 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 tanto para os servidores quanto para a administração pública como um todo. 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 dois pilares indispensáveis para um serviço público mais eficiente, inovador e legitimado pela confiança de seus servidores e da 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

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

