

## PROPOSTA 2

### JORNADAS DA MUDANÇA: PAVIMENTANDO O CAMINHO PARA UMA GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICA NA ANTT

Área temática: Inovação e Tecnologia | Liderança e Desenvolvimento de Líderes | Governança Pública

#### 1. IDENTIFICAÇÃO

|                      |                                                                                                                      |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Órgão / Entidade     | Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT                                                                    |
| Área responsável     | Gerência de Gestão Estratégica de Pessoas (GESPE) / Superintendência de Sustentabilidade, Pessoas e Inovação (SUSPI) |
| Nome do responsável  | Eduardo Caldas Rossi                                                                                                 |
| Cargo                | Gerente de Gestão Estratégica e de Pessoas                                                                           |
| E-mail institucional | <a href="mailto:eduardo.rossi@antt.gov.br">eduardo.rossi@antt.gov.br</a>                                             |
| Telefone             | (61) 99280-4225                                                                                                      |

#### 2. TÍTULO DA EXPERIÊNCIA

JORNADAS DA MUDANÇA: PAVIMENTANDO O CAMINHO PARA UMA GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICA NA ANTT (2022–2026)

#### 3. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

##### 3.1 - Problema, oportunidade e desafios enfrentados

Em 2021, um diagnóstico institucional abrangente revelou um cenário crítico na Gerência de Gestão Estratégica de Pessoas (GESPE) da ANTT: o Índice de Governança em Pessoas do TCU (*iGovPessoas*) registrava apenas 0,091, posição 466ª entre 498 órgãos avaliados, e 11ª entre as agências reguladoras. O diagnóstico identificou fragilidades estruturais em múltiplas frentes: estrutura organizacional normatizada em mais de 30 atos dispersos, com 200 unidades ativas fora do organograma oficial e um terço dos servidores com lotações irregulares; sistemas internos com graves problemas técnicos e uso de plataformas não oficiais para questões de RH; acórdãos do TCU e da CGU em desfavor da ANTT por divergências de dados; processos de pagamento sem instrução adequada; e uma cultura organizacional reativa, focada em apagar incêndios, com baixa capacidade de inovação e adaptação.

As fragilidades se distribuíam por seis dimensões críticas. Na **governança e compliance**, havia duplicidade de dados entre SIAPE, SIORG e o sistema interno SGRH, impactando cerca de um terço dos servidores, além de atividades típicas de gestão de pessoas sendo executadas por unidades não vinculadas à GESPE e sem monitoramento centralizado.

Na **estrutura organizacional**, alterações ocorriam sem padrão e o RH era informado apenas pelo Diário Oficial. Na **saúde e QVT**, 1.600 atestados médicos aguardavam regularização, a sede estava sem exames periódicos há 5 anos e as regionais há 7 anos, com risco concreto de violação de sigilo de dados de saúde dos servidores.

No **recrutamento, seleção e movimentação**, as movimentações internas ocorriam sem publicização, casos não eram notificados à GESPE, o Programa de Estágio era ineficiente, com estagiários frequentemente sem receber, e gratificações institucionais nunca haviam sido utilizadas.

Na **comunicação interna**, a área operava de forma descentralizada, sem identidade visual, sem canal único e sem avaliação dos comunicados enviados.

Por fim, na dimensão de **gestão das equipes**, predominavam a personificação de atividades institucionais, a ausência de estratégia definida, muitos registros e planilhas com baixa capacidade de gerar informação para tomada de decisão e uma carência de pessoal aliada ao desejo de evasão.

Em suma, a Agência partia de um estado de caos e risco institucional para uma jornada estruturada em direção à governança, eficiência e valor público, com o iGovPessoas/TCU como bússola e a transformação cultural da equipe como principal desafio.

### **3.2 Relevância para os desafios contemporâneos da gestão de pessoas**

A iniciativa responde diretamente aos desafios contemporâneos da gestão de pessoas no setor público federal, tocando em pelo menos quatro eixos que definem a agenda atual da área.

O primeiro é a **transformação digital e o uso de dados**. A gestão de pessoas no setor público ainda opera, em muitos órgãos, a partir de planilhas paralelas, sistemas legados e decisões baseadas em percepção. As Jornadas da Mudança romperam com esse padrão ao migrar para sistemas oficiais, eliminar plataformas não homologadas e implantar painéis de *Business Intelligence*, construindo a infraestrutura de dados necessária para uma gestão orientada por evidências e People Analytics.

O segundo é o **posicionamento do RH como parceiro estratégico**. A literatura contemporânea de gestão de pessoas, especialmente o modelo de múltiplos papéis de David Ulrich, adotado como referência pelas Jornadas, aponta que as unidades de RH só geram valor real quando superam o foco operacional e assumem o papel de Parceiro Estratégico, Agente de Mudança e Especialista em Relações Humanas. Essa transição, difícil em qualquer contexto, é ainda mais desafiadora no setor público, onde a pressão pelo cumprimento de rotinas tende a consumir toda a capacidade da equipe. As Jornadas enfrentaram esse desafio de frente, com metodologia, patrocínio e resultados mensuráveis.

O terceiro é o **fortalecimento da governança pública**. O Tribunal de Contas da União, por meio do iGovPessoas, avalia regularmente a maturidade das práticas de gestão de pessoas nos órgãos federais, organizando-as em cinco subsistemas: Gestão de Benefícios, Avaliação de Desempenho, Recrutamento/Seleção, QVT/Saúde e Capacitação.

Ao adotar esse índice como bússola estratégica, a ANTT não apenas alinhou suas ações aos referenciais do TCU, como transformou uma exigência de controle externo em motor de melhoria contínua — saindo da 466ª posição em 2018 para a 10ª posição geral e 1ª entre as agências reguladoras em 2024, com índice de 0,978 numa escala de 0 a 1.

O quarto é a **gestão da mudança organizacional como competência institucional**. Um dos maiores desafios do setor público é transformar organizações que, por natureza, tendem à estabilidade e à resistência à mudança. As Jornadas desenvolveram uma metodologia própria de gestão da mudança — com ciclos transformacionais, incrementais e pontuais — que pode ser aplicada por qualquer órgão da Rede SIPEC, independentemente do seu estágio de maturidade. Trata-se de uma contribuição que vai além dos resultados da ANTT: é uma resposta prática e documentada à pergunta que todo gestor público enfrenta: “como mudar sem paralisar?”

## 4. OBJETIVOS

---

### 4.1 Objetivo geral

Transformar a área de Gestão de Pessoas da ANTT em uma unidade estratégica, elevando seu nível de maturidade para que a equipe assuma efetivamente os quatro papéis do RH segundo David Ulrich: Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Agente de Mudanças e Relações Humanas — tendo como bússola o iGovPessoas/TCU e os Princípios de Governança Organizacional do TCU.

### 4.2 Objetivos específicos

- Elevar o índice de governança em pessoas (*iGovPessoas/TCU*) da ANTT para o nível de referência entre as agências reguladoras;
- Regularizar 100% das pendências estruturais identificadas no diagnóstico de 2021 (lotações, atestados, sistemas, normas, compliance);
- Implantar ciclos de melhoria contínua — transformacional, incremental e pontual — como metodologia permanente de gestão;
- Institucionalizar o uso de dados e *People Analytics* como base para decisões de gestão de pessoas;
- Posicionar a GESPE como parceira estratégica das unidades da ANTT, com foco no impacto positivo na vida do servidor e na efetividade regulatória;

- Fortalecer a política de sucessão e o desenvolvimento de competências gerenciais na equipe;
- Expandir parcerias internas e externas para ampliar o alcance e a inovação das práticas de gestão de pessoas.

## 5. DESCRIÇÃO DA INICIATIVA

---

### 5.1 Implementação e etapas

As Jornadas da Mudança estruturaram-se como uma metodologia de gestão da mudança organizacional aplicada à área de pessoas, organizada em torno de três tipos de ciclos de melhoria, acionados conforme a urgência, importância e tendência (matriz GUT) de cada desafio identificado:

- Ciclo Transformacional: para desafios que afetam a organização como um todo e exigem mudança radical. Composto por cinco etapas: Diagnóstico, Soluções, Patrocínio/Parcerias, Execução e Monitoramento/Controle. Aplicado à reestruturação organizacional, ao compliance e à governança de dados;
- Ciclo Incremental: para questões críticas mas sem prioridade imediata, onde a escassez de recursos exige soluções graduais. Aplicado à modernização tecnológica e à comunicação interna;
- Ciclo Pontual: para problemas localizados no fluxo de processos, comunicação ou passivos específicos. Aplicado à regularização de atestados, lotações e processos de nomeação.

A implementação ocorreu a partir de 2022, com a realização do diagnóstico inicial aprofundado, seguida de ciclos semestrais de melhoria. O projeto adota quatro estratégias transversais: (1) Ciclos de Melhorias contínuos; (2) Coleta e Análise de Dados / *People Analytics*; (3) Parceiro Interno / Business Partner; e (4) Política de Sucessão e desenvolvimento de líderes.

A estrutura teórica combina referências do setor público (iGovPessoas/TCU, Referencial Básico de Governança TCU) com práticas do setor privado (modelo de múltiplos papéis de David Ulrich, A Quinta Disciplina de Peter Senge), materializando o conceito de 'União do Público e Privado' que orienta as Jornadas.

### 5.2 - Recursos utilizados

A iniciativa foi conduzida prioritariamente com a equipe interna da GESPE/SUSPI, sem alocação de orçamento exclusivo para a metodologia em si, o que evidencia sua replicabilidade e o alto retorno sobre o investimento humano realizado. Os recursos envolvidos foram: equipe de gestão de pessoas da ANTT, ferramentas de BI e análise de dados, sistemas oficiais do governo federal (SIAPE, SOUGOV, SIGEPE), parcerias externas com outros órgãos do SIASS e da rede SIPEC, e o apoio do MGI, que disponibilizou sistemas e soluções sem ônus para a Agência.

Um diferencial relevante foi a **capacidade de inovação e automação desenvolvida internamente pela própria equipe**. Ao longo das Jornadas, a GESPE criou soluções tecnológicas próprias que otimizaram processos críticos de gestão de pessoas, entre elas a **automação do acerto de folha de pagamento** e a **automação do organograma de cargos e pessoas**, ferramenta que passou a mapear em tempo real a distribuição da força de trabalho da Agência com precisão e transparência inéditas. Essas soluções nasceram da necessidade interna, mas rapidamente chamaram a atenção de outros órgãos: o **DNIT formalizou por ofício o interesse em integrar o projeto**, sinalizando o potencial de disseminação dessas ferramentas para além da ANTT.

A abordagem de *Business Partner* permitiu que a GESPE atuasse como facilitadora de mudanças em toda a Agência, mobilizando recursos de diversas áreas, TI, Jurídica, Orçamento, Fiscalização, Sustentabilidade e Inovação, sem necessidade de estrutura própria para cada frente. Esse modelo colaborativo também se expressou na **inovação do processo de Progressão e Promoção (P&P)**: a criação de painéis de acompanhamento que permitem aos próprios servidores monitorar o cumprimento dos requisitos e planejar sua trajetória funcional tornou a ANTT referência para outras agências reguladoras, que passaram a buscar a GESPE para aprender como replicar a solução.

O reconhecimento externo corrobora a qualidade dos recursos mobilizados e dos resultados gerados: as Jornadas da Mudança acumularam premiações expressivas, incluindo o **1º lugar no Prêmio ABRH Nacional 2025** na categoria Excelência Organizacional, o mais importante prêmio de gestão de pessoas do Brasil, além do **1º lugar no Prêmio Ser Humano ABRH-DF 2024**, **2º lugar no 5º Prêmio Conexão Inova**, **Finalista no Prêmio Gaspar Lamego** em Transformação Digital na Gestão Pública, e candidatura ao **Prêmio FIDAGH 2026** em nível internacional. Esses reconhecimentos, obtidos em competição com centenas de organizações públicas e privadas, validam externamente a efetividade dos recursos empregados e da metodologia desenvolvida.

### 5.3 - Atores envolvidos

Internamente: a equipe da GESPE/SUSPI como núcleo condutor; a Diretoria Colegiada como patrocinadora; e áreas parceiras como Inteligência (análise de nomeações), Fiscalização (plataforma de cursos), Jurídica (mediação de conflitos), Tecnologia, Orçamento e Comitês institucionais. O Programa 'Convergente' e a Rede de Acolhimento foram iniciativas interdisciplinares que emergiram das Jornadas.

Externamente: ANVISA (perícias e saúde), ANTAQ (sistema de PGD), ANAC (gestão de relacionamentos), MGI (sistemas e orientações do SIPEC), Fórum de RH das Agências Reguladoras, CIEE (Programa de Estágio) e ABRH-DF/Nacional (reconhecimento e benchmarking).

★ **DESTAQUE:** A ANVISA manifestou interesse formal em replicar o modelo do “Rota da Saúde”, evidência concreta do potencial de disseminação da experiência para a Rede SIPEC.

## 6. RESULTADOS E EVIDÊNCIAS

### 6.1 Resultados quantitativos — Tabela comparativa Diagnóstico 2021 x Status 2025

As Jornadas da Mudança produziram resultados concretos, mensuráveis e reconhecidos externamente em múltiplas dimensões da gestão de pessoas. A tabela a seguir apresenta o comparativo entre o diagnóstico de 2021 e o status alcançado em 2025, evidenciando a profundidade da transformação realizada. Em seguida, os resultados são detalhados por subsistema, com destaque para as inovações desenvolvidas internamente pela equipe e para o reconhecimento obtido em premiações nacionais e internacionais.

| Indicador                           | 2018/2021                 | 2022         | 2024/2025             |
|-------------------------------------|---------------------------|--------------|-----------------------|
| iGovPessoas/TCU – Índice            | 0,091 (2018)              | 0,541 (2022) | 0,978 (2024)          |
| iGovPessoas/TCU – Posição geral     | 466º de 498               | 137º de 378  | 10º de 387            |
| iGovPessoas/TCU – Entre agências    | 11º lugar                 | 7º lugar     | 1º lugar              |
| Servidores com lotação regularizada | 1/3 irregulares           | —            | 100%                  |
| Movimentações geridas pela GP       | Parcial / sem padrão      | —            | 100%                  |
| Processos padronizados              | Baixa padronização        | —            | 100%                  |
| Recursos de ressarcimento           | Sem monitoramento         | —            | +117%                 |
| Especialistas nomeados via concurso | —                         | —            | 77 especialistas      |
| Normas estratégicas atualizadas     | Mais de 30 atos dispersos | —            | 4 normas consolidadas |
| Auditoria CGU                       | Acórdãos desfavoráveis    | —            | Atendida e arquivada  |

★ **DESTAQUE:** O iGovPessoas saltou de 0,091 (466º/498) em 2018 para 0,978 (10º/387) em 2024 — a maior evolução entre as agências reguladoras federais, passando de 11º para 1º lugar nessa categoria. A média geral dos órgãos avaliados é de 0,499 — a ANTT alcançou quase o dobro da média nacional.

### 6.2 Resultados por subsistema

**Governança e Compliance:** eliminação de 100% das divergências entre sistemas oficiais; 100% dos servidores com lotação regularizada; resolução da divergência de entendimento com o TCU sobre Aposentadoria VPNI; auditoria da CGU atendida e arquivada; centralização de todas as atividades típicas de GP na GESPE; quatro normas estratégicas consolidadas em substituição a mais de 30 atos dispersos.

**Recrutamento, Seleção e Movimentação:** 100% das movimentações analisadas previamente e publicizadas em boletim interno; Programa de Estágio reestruturado com processos seletivos formais — premiado consecutivamente em 2023 e 2024 como um dos melhores do Brasil pelo CIEE; uso de 100% das gratificações disponíveis, com recuperação de gratificação perdida em 2022; aumento de 117% nos recursos de ressarcimento de empregados públicos; realização de concurso para 50 especialistas e nomeação de 77 profissionais.

**Inovação e Automação:** um dos resultados mais expressivos das Jornadas foi a capacidade inovadora desenvolvida pela própria equipe da GESPE, que criou soluções tecnológicas originais sem depender de contratações externas. Entre as principais entregas estão a automação do acerto de folha de pagamento, eliminando retrabalho e reduzindo erros processuais, e a automação do organograma de cargos e pessoas, que passou a mapear em tempo real a distribuição da força de trabalho da Agência, com transparência e precisão inéditas. Essas soluções chamaram a atenção de outros órgãos do Executivo Federal: o DNIT formalizou por ofício o interesse em integrar o projeto, sinalizando o potencial de disseminação dessas ferramentas para a Rede SIPEC.

Destaca-se também a inovação no **processo de Progressão e Promoção (P&P)**: a criação de painéis de acompanhamento que permitem aos servidores monitorar individualmente o cumprimento dos requisitos funcionais, com memória de cálculo documentada e canal de atendimento dedicado, tornou a ANTT referência para outras agências reguladoras. A GESPE passou a ser procurada por outros órgãos para compartilhar como implementar esse modelo, invertendo o fluxo tradicional, em que a ANTT aprendia com os demais, para uma posição de protagonismo e disseminação de boas práticas.

**Comunicação interna:** implementação do canal único 'Infoco Pessoas' com identidade visual padronizada; central de atendimento com monitoramento e avaliação dos chamados; sistema de CRM para avaliação do atendimento da GP pelos servidores; lives institucionais para comunicação de mudanças em tempo real.

### **6.3 Premiações e reconhecimento externo -**

O reconhecimento externo das Jornadas da Mudança e do Rota da Saúde, iniciativa de saúde e QVT que nasceu no contexto das Jornadas, é um dos elementos mais robustos de evidência da qualidade e relevância da experiência. Em apenas três anos, a ANTT acumulou premiações em nível local, nacional e internacional, competindo com centenas de organizações públicas e privadas:

#### **6.3.1 - Premiações das Jornadas da Mudança:**

- 2023 — Prêmio Avantt: Mérito Funcional;
- 2023 — 14º Prêmio CIEE: 1º lugar — Melhores Programas de Estágio;
- 2024 — 15º Prêmio CIEE: 1º lugar — Melhores Programas de Estágio (segundo ano consecutivo);
- 2024 — Prêmio Ser Humano ABRH-DF: 1º lugar — Excelência Organizacional;
- 2025 — 5º Prêmio Conexão Inova: 2º lugar — Projetos de Inovação para Pessoas ou Organizações Públicas;

- 2025 — Prêmio Gaspar Lamego: Finalista — Excelência em Transformação Digital na Gestão Pública;
- 2025 — Prêmio ABRH Nacional: **1º lugar — Excelência Organizacional**;
- 2026 — Prêmio FIDAGH 'A La Excelencia': Categoria Excelência Organizacional (candidatura em andamento — projeção internacional).

### 6.3.2 - Premiações do Rota da Saúde (iniciativa integrante das Jornadas):

- 2025 — Prêmio ABRH-DF: 2º lugar — Excelência Organizacional (habilitado para o nacional);
- 2025 — 6º Prêmio Conexão Inova: 2º lugar — Projetos de Inovação para Pessoas ou Organizações Públicas;
- 2026 — Prêmio FIDAGH 'A La Excelencia': Categoria Excelência Organizacional (candidatura em andamento).

★ **DESTAQUE:** O 1º lugar no Prêmio ABRH Nacional 2025 — o mais importante prêmio de gestão de pessoas do Brasil, reunindo organizações públicas e privadas de todo o país — é a validação externa mais expressiva da iniciativa. Somado ao 1º lugar consecutivo no CIEE por dois anos e à candidatura internacional ao FIDAGH 2026, o conjunto de premiações demonstra que as Jornadas da Mudança não são apenas uma boa prática da ANTT — são uma referência para o setor público federal



Figura 1: Registro fotográfico de algumas das premiações citadas

## **6.4 Evidências disponíveis**

A iniciativa conta com ampla documentação comprobatória, organizada nas categorias abaixo. O acervo completo está disponível em [bit.ly/JornadasANTT](https://bit.ly/JornadasANTT) e [bit.ly/comprovantes\\_antt](https://bit.ly/comprovantes_antt).

### **6.4.1 - Diagnóstico e evolução institucional:**

- Relatório de diagnóstico institucional 2021, com mapeamento das seis dimensões críticas identificadas;
- Resultados do iGovPessoas/TCU nos ciclos de 2018, 2022 e 2024, com posicionamento da ANTT em cada edição;
- Painéis de BI com indicadores de gestão de pessoas, extraídos dos sistemas oficiais (SIAPE/SIGEPE);
- Relatórios mensais de gestão produzidos pela GESPE a partir de 2022.

### **6.4.2 - Governança e conformidade:**

- Documentação da resolução das pendências com TCU e CGU, incluindo Aposentadoria VPNI;
- Registros da centralização das atividades de GP e da desativação dos sistemas internos não oficiais;
- Quatro normas estratégicas consolidadas, em substituição a mais de 30 atos dispersos;
- Auditoria da CGU atendida e arquivada.

### **6.4.3 - Inovação e automação:**

- Ofício do DNIT formalizando interesse em integrar o projeto de automação desenvolvido pela GESPE;
- Documentação das soluções de automação de folha de pagamento e do organograma de cargos e pessoas;
- Painéis de acompanhamento do processo de Progressão e Promoção (P&P), com memória de cálculo por servidor;
- Registros das demandas de outras agências reguladoras para replicação do modelo P&P.

### **6.4.4 - Planejamento estratégico e orçamentário:**

- Plano Estratégico ANTT 2024–2030, com os Objetivos Estratégicos OE14 e OE15 diretamente relacionados à iniciativa;
- Plano de Contratações Anual (PAC) 2025, com itens vinculados às ações de gestão de pessoas.

## 7. FATORES DE SUCESSO E DESAFIOS

---

### 7.1 Fatores de sucesso

O êxito das Jornadas da Mudança decorre de um conjunto de fatores que se reforçam mutuamente ao longo de quatro anos de transformação:

- **Patrocínio da alta gestão:** o engajamento da Diretoria Colegiada foi determinante para a execução dos ciclos transformacionais, uma vez que as mudanças afetavam estruturas e processos de toda a Agência;
- **Indicadores claros e externos:** o uso do iGovPessoas/TCU como referencial de maturidade conferiu objetividade ao projeto, as metas não eram definidas internamente, mas calibradas por um índice externo e reconhecido, o que garantiu credibilidade e imparcialidade;
- **Metodologia estruturada e adaptável:** os três ciclos de melhoria (transformacional, incremental e pontual) permitiram priorizar sem paralisar, resolvendo urgências sem abandonar as mudanças de médio e longo prazo;
- **Conquistas rápidas como motor de engajamento:** a sensibilização da equipe por meio de resultados percebidos rapidamente, como a regularização das lotações e a resolução dos passivos de atestados, criou confiança e sustentou o engajamento ao longo do processo;
- **Parcerias internas e externas:** a GESPE não buscou ser protagonista, mas facilitadora. Ao construir um ecossistema de parceiros (MGI, ANVISA, ANTAQ, ANAC, áreas internas), amplificou seu impacto sem ampliar sua estrutura;
- **People Analytics e decisões baseadas em dados:** a migração de planilhas paralelas para sistemas oficiais e painéis de BI transformou a capacidade de geração de informação para tomada de decisão;
- **Teletrabalho como alavanca:** o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) permitiu que servidores de todo o Brasil atendessem à carência de pessoal da sede, ampliando a força de trabalho sem concurso imediato.

### 7.2 Desafios enfrentados e como foram superados

- **Resistência cultural e cultura reativa:** a equipe estava acostumada a 'apagar incêndios'. A superação veio pela combinação de direcionamento estratégico claro, capacitação em gestão da mudança e celebração de resultados intermediários;
- **Carência de pessoal e desejo de evasão:** o diagnóstico identificou baixo engajamento da equipe. A resposta foi a valorização por meio de reconhecimento, vitórias compartilhadas e o próprio processo de transformação como fonte de significado;

- **Sistemas legados e paralelos:** a desativação gradual dos sistemas internos não oficiais exigiu paciência, negociação e a construção de alternativas robustas nos sistemas oficiais antes de desligar os anteriores;
- **Acórdãos do TCU e CGU:** situações que eram passivos institucionais tornaram-se oportunidades de regularização e melhoria de processos, resolvidas com documentação adequada e engajamento das áreas envolvidas;
- **Múltiplas reestruturações organizacionais:** a ANTT passou por três reestruturações no período, o modelo desenvolvido pelas Jornadas demonstrou resiliência, mantendo-se funcional em todas as transições.

## 8. GRAU DE INOVAÇÃO

---

### 8.1 Diferencial em relação às práticas tradicionais

As Jornadas da Mudança inovam ao propor uma metodologia própria e adaptada ao contexto do setor público federal, combinando referenciais do setor privado (David Ulrich, Peter Senge, People Analytics, Business Partner) com as diretrizes e índices de governança do TCU. Essa síntese — batizada internamente como 'União do Público e Privado', supera a dicotomia comum entre inovação privada e conformidade pública.

A criação de três ciclos de melhoria distintos e escaláveis (transformacional, incremental e pontual) representa uma inovação metodológica relevante: em vez de aplicar um único modelo de gestão da mudança, a ANTT desenvolveu uma estrutura que adapta a intensidade da intervenção ao diagnóstico de urgência, importância e tendência (GUT) de cada desafio, tornando o modelo simultaneamente rigoroso e pragmático.

A adoção do iGovPessoas/TCU como bússola estratégica também é inovadora: em vez de definir metas internas subjetivas, a GESPE ancorou sua evolução em um índice externo, independente e comparável com centenas de outros órgãos — o que conferiu transparência, legitimidade e orientação clara para a equipe.

### 8.2 Áreas temáticas do edital contempladas

- Inovação e tecnologia (*People Analytics*, BI, digitalização de processos, migração para sistemas oficiais);
- Liderança e desenvolvimento de líderes (Política de Sucessão, competências gerenciais, quatro papéis do RH);
- Gestão por competência (*Business Partner*, mapeamento de processos, gestão do conhecimento);
- Avaliação de desempenho (Programa de Gestão e Desempenho, painéis de monitoramento);

- Comunicação interna e engajamento (Canal único Infoco Pessoas, CRM de atendimento, lives institucionais);
- Boas práticas integradas ao Programa de Gestão e Desempenho.

## 9. POTENCIAL DE REPLICABILIDADE

---

As Jornadas da Mudança foram concebidas como uma metodologia aberta e documentada, não como um projeto específico da ANTT. A própria opção por publicar toda a documentação em <https://bit.ly/JornadasANTT> reflete o compromisso com a disseminação de boas práticas. A seguir, os elementos essenciais para replicação em outros órgãos da Rede SIPEC.

### 9.1 Requisitos mínimos para replicação

- Disposição da liderança para um diagnóstico honesto das fragilidades institucionais;
- Patrocínio da alta gestão para ciclos de mudança que impactem toda a organização;
- Referencial externo de maturidade — o iGovPessoas/TCU está disponível para todos os órgãos federais;
- Equipe de gestão de pessoas com disposição para atuar além das rotinas operacionais;
- Acesso aos sistemas oficiais do governo federal (SIAPE, SOUGOV, SIGEPE) — disponíveis sem custo para todos os órgãos.

### 9.2 Possibilidades de adaptação

A metodologia das Jornadas é modular e escalável. Órgãos menores podem iniciar pelo Ciclo Pontual, resolvendo passivos e problemas de processo, e progredir gradualmente para ciclos incrementais e transformacionais. O uso do iGovPessoas como referencial é universal: qualquer órgão federal avaliado pelo TCU pode adotar o mesmo índice como bússola, independentemente do seu ponto de partida.

As parcerias com outros órgãos da rede SIPEC, como a ANTAQ (sistema de PGD), a ANVISA (perícias) e o MGI (sistemas sem ônus), são replicáveis por qualquer membro da rede, desde que haja disposição para o diálogo interinstitucional. A ANTT demonstrou que a unidade de gestão de pessoas não precisa ser protagonista: basta ser facilitadora e multiplicadora.

★ **DESTAQUE:** A ANVISA já manifestou interesse formal em replicar o modelo do Rota da Saúde, e estão em negociação parceria com o DNIT para desenvolvimento de sistema de RH voltado ao apoio de outros órgãos do Executivo.

### 9.3 Limitações para replicação

A principal limitação é cultural: a metodologia exige que a equipe de gestão de pessoas abandone a postura reativa ('apagar incêndios') em favor de uma atuação proativa, orientada por dados e voltada para o impacto estratégico. Essa transformação de mindset não ocorre por decreto — ela demanda tempo, liderança consistente e a vivência de vitórias concretas ao longo do caminho.

Órgãos com alta rotatividade na liderança ou com baixo engajamento da equipe de RH podem encontrar maior dificuldade para sustentar os ciclos de melhoria ao longo do tempo. Nesses casos, recomenda-se iniciar pelos ciclos pontuais — de menor risco e mais rápido retorno — para construir confiança antes de avançar para mudanças transformacionais.

## 10. ANEXOS

---

Toda a documentação comprobatória desta proposta está disponível publicamente nos links institucionais abaixo, organizados e mantidos pela Gerência de Gestão Estratégica de Pessoas da ANTT. Os repositórios reúnem diagnósticos, relatórios, painéis de dados, comprovantes de premiações, normas, processos padronizados e demais evidências mencionadas ao longo deste documento, dispensando o envio de arquivos físicos em separado:

- **Documentação completa das Jornadas da Mudança** (relatórios, metodologia, resultados, painéis de BI, iGovPessoas e premiações): [bit.ly/JornadasANTT](https://bit.ly/JornadasANTT)
- **Comprovantes do projeto e movimentações internas** (evidências de processos, documentação de conformidade e registros institucionais): [bit.ly/comprovantes\\_antt](https://bit.ly/comprovantes_antt)