

## **Experiência de cocriação de um guia referencial de transparência e uso de dados de gestão de pessoas no setor público**

**Jessika Moreira**

Movimento Pessoas à Frente, Brasil

E-mail: [jessika.moreira@movimentopessoasafrente.org.br](mailto:jessika.moreira@movimentopessoasafrente.org.br)

**Mirian Bittencourt**

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Brasil

E-mail: [mirian.bittencourt@gestao.gov.br](mailto:mirian.bittencourt@gestao.gov.br)

**João Paulo Mota**

Instituto Publix, Brasil

E-mail: [joao.mota@institutopublix.com.br](mailto:joao.mota@institutopublix.com.br)

**Euciana Ferreira**

Instituto Publix, Brasil

E-mail: [euciana@institutopublix.com.br](mailto:euciana@institutopublix.com.br)

### **Resumo**

A transparência e uso de dados para a tomada de decisão em governos são fundamentais para a promoção da confiança pública, participação cidadã e melhoria da efetividade de políticas públicas. No contexto da gestão de pessoas, a transparência de informações sobre o perfil dos servidores, suas experiências profissionais, ações e resultados alcançados amplia a possibilidade de geração de valor à sociedade por meio escolhas assertivas de alocação de pessoal e de escolha de lideranças. Entretanto, o contexto brasileiro ainda é composto por diversos desafios para a geração, uso e transparência de dados sobre a gestão de pessoas. Imbuídos dessa compreensão, participantes do Movimento Pessoas à Frente buscaram, a partir de um processo extenso, plural e profundo, trabalhar conjuntamente para construir propostas práticas para o aumento da transparência e uso de dados de gestão de pessoas no setor público. Esse processo de cocriação propiciou consolidar um roteiro para o aumento da tomada de decisões baseadas em dados e transparência nesse tema, provenientes da sistematização dos conteúdos gerados nos encontros do Grupo de Trabalho (GT) de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas no Setor Público. Este artigo busca descrever o processo de concepção e o produto gerado pelo GT, composto pelos principais argumentos e explicações sobre: i) a importância da transparência e uso de dados na gestão de pessoas; ii) o modelo conceitual produzido, unindo os eixos de fluxo informacional, coleta, análise e divulgação de dados, temas e legislações relacionadas; iii) estratégia de implementação com boas práticas; e iv) conjunto de instrumentos que podem ser adotados na prática e no dia a dia das organizações. Por fim, o produto gerado por meio do GT evidencia e levanta o debate sobre a importância da transparência e uso de dados na gestão de pessoas (ou *people analytics*, no inglês) como meio de alavancar a geração de resultados à sociedade, além de orientar de forma prática os meios

de implementação de tais análises. Como principal evidência do potencial de impacto do trabalho realizado tem-se o Projeto de Lei nº 887, de 2024, para promoção da divulgação de informações de interesse público sobre a composição de cargos de órgão públicos, pautado no material elaborado no âmbito do referido GT.

**Palavras-chave:** Transparência; Uso de dados; Gestão de pessoas; Setor público; People Analytics.

## **1. Introdução: a transparência e uso de dados de gestão de pessoas no setor público**

Nos últimos anos, a transparência de dados no setor público emergiu como um tópico central nas discussões sobre governança e administração pública. A prática de tornar informações governamentais acessíveis e claras para a população envolve a disponibilização de informações sobre orçamento, gastos públicos, políticas, decisões, ações das autoridades, entre outras informações de interesse público (Possamai, 2016; Zuccolotto, 2019). Em uma sociedade cada vez mais conectada e informada, a transparência de dados é vital por diversas razões.

Primeiramente, a transparência facilita a prestação de contas, permitindo que os cidadãos observem e avaliem como as organizações públicas atuam, promovendo a responsabilidade dos gestores públicos (Zuccolotto, 2019). Em segundo lugar, estimula a participação cidadã, facilitando o envolvimento da população nos processos democráticos e permitindo que decisões informadas sejam tomadas, contribuindo para a formulação de políticas públicas mais assertivas (Zuccolotto, 2019). Outro aspecto crucial é a construção de confiança nas instituições, uma vez que a transparência demonstra que as ações são conduzidas de maneira justa e honesta (OECD, 2019). A disponibilização de dados acessíveis pode ser utilizada também para melhorar a gestão pública e incentivar inovações que beneficiem a sociedade (Freitas & Praça, 2023).

Dentro desse contexto da transparência de dados no setor público, a gestão de pessoas é uma área de importância crítica. A transparência nessa área envolve a disponibilização de informações sobre contratações, promoções, salários, avaliações de desempenho, treinamentos e outras atividades relacionadas a gestão dos servidores. A transparência na gestão de pessoas contribui para a confiança e justiça, garantindo igualdade de oportunidades e construindo uma reputação positiva das instituições públicas, tornando-as mais atraentes para profissionais qualificados. Adicionalmente, ela melhora a gestão de recursos humanos ao permitir uma alocação mais efetiva dos servidores, identificando áreas que necessitam de equipes com qualificações específicas e possibilitando, por meio dessa alocação, uma maior geração e resultados com os serviços realizados (Cho, Choi & Choi, 2023).

A transparência de dados no setor público, especialmente na gestão de pessoas, é essencial para a construção de uma administração efetiva, justa e confiável. Fortalece a democracia, melhora a gestão pública e aumenta a confiança da população nas instituições (Freitas & Praça, 2023; Cho, Choi & Choi, 2023). Ao promover a transparência e uso desses dados para a tomada de decisão, contribui-se para um governo mais aberto e responsável, beneficiando toda a sociedade.

Para além disso, os dados de gestão de pessoas, quando disponíveis, podem ser uma importante ferramenta para uso interno nas organizações públicas. Por meio de dados e evidências é possível tomar decisões mais assertivas para a gestão de pessoas, guiando seleções, desenvolvimento e alocação de servidores (Cho, Choi & Choi, 2023) para que se possa aumentar as possibilidades de geração de resultados à sociedade, crescimento profissional para os servidores e satisfação com o trabalho realizado. Assim, é necessário não apenas possuir dados disponíveis e transparentes, mas utilizá-los interna e externamente às organizações públicas para subsidiar uma tomada de decisão melhor direcionada e assertiva.

No contexto brasileiro, apesar dos esforços e importantes avanços para reforçar a transparência, como por exemplo, a criação da Lei de Acesso à Informação (LAI) em 2011, a transparência de dados sobre a gestão de pessoas nas organizações públicas ainda é desafiadora. Segundo, Freitas e Praça (2023), as informações disponíveis são insuficientes para que estudos e análises mais qualificados sejam realizados, pois, entre as dificuldades encontradas quando se busca informações sobre pessoal no setor público estão:

- a) A não existência de padronização de nomenclaturas e símbolos para os diversos cargos existentes na administração pública, principalmente para cargos comissionados;
- b) O não fornecimento, na maioria dos estados brasileiros, de um conjunto de informações desagregadas sobre gênero, cor, raça ou origem étnica e escolaridade de ocupantes de cargos de lideranças, além da data de início de trabalho nesses cargos e as atribuições previstas para esses cargos delimitadas em textos legais; e
- c) A falta de informações complementares sobre órgão de lotação e remunerações dos servidores.

Imbuídos da compreensão da insuficiência de informações e da oportunidade que a administração pública possui de ser transparente com dados de gestão de pessoas e utilizar dessas informações para a tomada de decisão, o Movimento Pessoas à Frente – um movimento da sociedade civil, plural e suprapartidário, dedicado ao debate e à construção da melhoria do Estado a partir da gestão de pessoas no setor público – se uniu a um conjunto de especialistas, por meio do Grupo de Trabalho (GT) de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas no Setor Público, para elaborar conjuntamente um guia referencial reunindo práticas e recomendações para avançar nesse tema.

Essa atuação visa principalmente incentivar que as organizações públicas tenham dados disponíveis de maneira transparente e os utilizem para identificar desigualdades e oportunidades nos cargos públicos, assim como para aprimorar as políticas de gestão de pessoas no setor público. Com isso, espera-se alcançar um funcionalismo mais apto, diverso e engajado, que possa atuar em prol de serviços públicos mais responsivos às demandas da sociedade.

Esse processo de cocriação propiciou consolidar um roteiro para o aumento da transparência e uso de dados de gestão de pessoas no setor público, provenientes da sistematização dos conteúdos gerados nos encontros do GT.

Assim, este artigo busca descrever o processo de concepção e o produto gerado pelo GT, o guia referencial. Esse guia referencial tem como principal destaque ser composto pelos principais argumentos e explicações sobre: i) a importância da transparência e uso de dados na gestão de pessoas; ii) o modelo conceitual produzido, unindo os eixos de fluxo informacional, coleta, análise e divulgação de dados, temas e legislações relacionadas; iii) estratégia de implementação com boas práticas; e iv) conjunto de instrumentos que podem ser adotados na prática e no dia a dia das organizações.

## **2. Metodologia: a construção de um guia referencial de transparência e uso de dados de gestão de pessoas no setor público**

A construção do guia referencial de transparência e uso de dados de gestão de pessoas no setor público deu-se por meio de oficinas de cocriação com o Grupo de Trabalho (GT) de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas no Setor Público, formado por um conjunto de pessoas interessadas no tema, tanto do setor público, quanto do setor privado e terceiro setor. Essas oficinas aconteceram em 7 encontros abordando temas específicos da transparência e uso de dados no contexto do setor público brasileiro:

- Encontro 1 – Por que transparência de dados sobre pessoal?
- Encontro 2 – Quis dados deveriam ser disponibilizados e como?

- Encontro 3 – Públicos, dores e necessidades de informação;
- Encontro 4 – Legislação relacionadas: LGPD, LAI, entre outras;
- Encontro 5 – Coleta, análise e disponibilização de dados e tecnologia da informação (TI);
- Encontro 6 – Uso/Consumo de dados e geração de valor;
- Encontro 7 – Validação das propostas para o guia referencial.

Antes de cada encontro, os participantes recebiam um material de pré-leitura relacionado ao tema do encontro. Este material tinha por objetivo instigar o debate e apresentar insumos para as oficinas. Durante os encontros, especialistas convidados faziam uma apresentação técnica sobre o tema ou apresentavam experiências de implementação do tema na prática, indicado desafios e aprendizados.

Após, os participantes eram convidados a debater o tema, por meio de dinâmicas estruturadas de colaboração em grupos menores, trazendo contribuições sobre as dificuldades enfrentadas por aqueles que tentam implementar um maior uso de dados de gestão de pessoas nas organizações públicas e proporcionando um espaço de troca de experiências e recomendações com os participantes que conseguiram avançar nessa implementação.

Por meio dessas dinâmicas em grupo, ao final do encontro, obtinham-se um conjunto de diretrizes, boas práticas e referências do que precisa ser realizado para que as organizações públicas possam caminhar em direção a uma maior transparência e uso das informações de gestão de pessoas.

### **3. Resultados e discussão: principais *insights* identificados diretrizes geradas durante a construção do guia referencial**

O conjunto de encontros realizados pelo Grupo de Trabalho (GT) teve como principais resultados a compreensão sobre a importância do tema, seus benefícios e desafios e os possíveis meios de superá-los. Essa compreensão partiu de um conjunto de materiais de referência, apresentação de especialistas, casos de aplicações no cenário brasileiro e internacional e a experiência dos participantes do GT na tentativa de ampliar a transparência e uso de dados de gestão de pessoas em suas organizações.

Neste contexto, a importância da transparência e uso de dados na gestão de pessoas trazida no guia referencial deve-se principalmente aos benefícios de se ter dados disponíveis sobre a de gestão e pessoas das organizações públicas. Esses benefícios compreendidos entre os diversos participantes, especialistas e as experiências vividas e apresentadas são:

- Aprimoramento da gestão e tomada de decisões: o acesso a dados na gestão de pessoas permite decisões mais informadas sobre um conjunto de temáticas da área, como por exemplo, sobre o desenvolvimento profissional, alocação de servidores e planejamento da força de trabalho. Além disso, a análise e tomada de decisão com base em dados permite escolhas de profissionais para exercer posições de lideranças com base em competentes, experiências e formação profissional, dentre outros critérios.
- Aumento da responsabilidade: políticas de transparência e uso de dados na gestão de pessoas podem aumentar a responsabilidade das equipes com o trabalho realizado, principalmente em líderes, pois com isso é possível identificar com maior clareza o impacto das decisões na organização, nos demais servidores, nas políticas públicas e na sociedade;
- Aumento da confiança: internamente, possuir dados apoia a gestão por permitir identificar áreas de melhoria e promover uma cultura de decisões baseada em evidências. Externamente, com a devida transparência dessas informações, é possível fortalecer a confiança da sociedade nas organizações públicas, mostrando a integridade das

decisões, principalmente na seleção de lideranças. Isso contribui para uma relação mais sólida e transparente entre as organizações públicas, seus colaboradores e a sociedade;

- Promoção de uma cultura de gestão de pessoas comprometida com resultados: a transparência e uso de dados na gestão de pessoas auxiliam na construção de uma cultura justa e comprometida com o desenvolvimento dos servidores públicos, o que pode promover uma geração de mais e melhores resultados para a sociedade;
- Melhoria das capacidades, conhecimento e engajamento dos colaboradores: o acesso a informações sobre desempenho e oportunidades de carreira incentiva servidores a melhorar habilidades e buscar excelência. Colaboradores informados e empoderados são mais propensos a serem engajados e mais produtivos.
- Valorização dos colaboradores: a utilização de dados na gestão de pessoas auxilia também na criação de uma cultura organizacional mais aberta e participativa, comprometida com a valorização dos colaboradores, usando dados e evidências para melhor suportá-los e valorizá-los.

Entretanto, junto aos benefícios, o GT compreendeu e incluiu no Guia os desafios que precisam ser superados para que as organizações públicas tenham dados disponíveis para uso interno e possam dar a devida transparência a essas informações para que possam ser utilizadas também pelos diversos grupos de pessoas interessadas na sociedade. Os principais desafios são:

- Conformidade legal e ética: é crucial tratar dados sensíveis com ética e de acordo com a legislação vigente, como a Lei de Acesso à Informação (LAI) - Lei nº 12.527/2011 - e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) - Lei nº 13.709/2018;
- Privacidade e segurança da informação: garantir a segurança e privacidade dos dados coletados é fundamental, especialmente para dados pessoais sensíveis, conforme define a LGPD. Colaboradores podem hesitar em compartilhar dados pessoais devido a preocupações com privacidade;
- Domínio de ferramentas de TI: familiaridade com ferramentas de tecnologia da informação é essencial para a gestão efetiva de dados, desde a coleta até a divulgação, sendo muitas vezes necessário investir em capacitações sobre essas ferramentas;
- Conhecimentos necessários para o tratamento de dados: servidores precisam de capacitações para implementar práticas adequadas para a coleta, análise e divulgação de dados, conforme as melhores práticas;
- Recursos financeiros e tecnológicos: limitações orçamentárias podem dificultar investimentos necessários em tecnologia e capacitação para implementar a transparência e uso de dados de forma efetiva;
- Complexidade dos dados: estruturas de dados complexas e a falta de padronização podem tornar a coleta, análise e interpretação desafiadoras;
- Gestão de expectativas dos colaboradores: alinhar expectativas sobre o que deve ser compartilhado e como os dados serão utilizados é crucial;
- Engajamento e participação: garantir o engajamento dos colaboradores no processo de transparência e uso de dados exige esforços contínuos de comunicação e conscientização.
- Cultura organizacional: estabelecer uma cultura de dados pode ser desafiador devido à resistência à mudança dentro das organizações públicas;
- Comunicação efetiva: comunicar dados de forma clara e concisa, equilibrando linguagem acessível e técnica, é essencial para que os destinatários possam entender e usar as informações.

Assim, buscando identificar o caminho a ser trilhado pelas organizações públicas para possuir dados disponíveis e divulgá-los, superando os desafios apresentados, elaborou-se a



visão multidimensional da transparência e uso de dados em gestão de pessoas no setor público que permitisse compreender os diversos elementos envolvidos em avançar na transparência e uso de dados para que, a partir dele, seja possível identificar o caminho a ser seguido pelas organizações públicas.

**Figura 1**

*Visão multidimensional da transparência e uso de dados em gestão de pessoas no setor público*



Segundo essa visão, a transparência e uso de dados se baseiam no tratamento e divulgação de informações relevantes e confiáveis para uso interno e externo para que seja possível acompanhar e utilizar dessas informações para embasar decisões, tanto da organização pública, quanto da sociedade que a observa. Desta forma, faz-se necessário compreender quem se interessa por dados da gestão de pessoas do setor público e que necessidades de informações possuem. Para isso, é necessário compreender também os diversos temas dentro da gestão de pessoas e os diversos tipos de dados existentes e que podem ser gerados nesses temas.

Por meio disso, as organizações poderão realizar coletas, análises e divulgação de informações de maneira mais assertiva, para atender às necessidades dos interessados. Ao atender essas necessidades e fornecer informações que podem ser utilizadas para a tomada de decisão, gera-se valor a esses grupos interessados. À medida que se consome os dados, novas necessidades podem surgir, criando assim uma dinâmica cíclica de transparência e uso de dados.

Cabe ressaltar que esses interessados podem ser grupos internos da organização como, por exemplo, unidades organizações específicas ou gestores da alta administração, e pode se tratar também de grupos externos, tais como, pesquisadores de universidades, imprensa, organizações do terceiro setor e até mesmo outras organizações públicas.

Em paralelo a isso, diversos outros elementos estão diretamente relacionados e são fundamentais para que esse ciclo ocorra: legislação vigente, governança de dados, competências chave e ferramentas de tecnologia da informação (TI). Durante a identificação dos grupos interessados, suas necessidades e temas de interesse, assim como durante a coleta, análise e divulgação de informações, é preciso estar de acordo com a legislação relacionada, principalmente à LGPD e a LAI.

Junto a isto, os servidores que irão trabalhar com a coleta, análise e disponibilização de dados precisam possuir ou desenvolver as competências necessárias para realizar tais atividades, assim como precisam ter acesso às ferramentas de TI adequadas para esse trabalho. Por fim, para estar de acordo com a legislação, evitando riscos à instituição e aos dados pessoais sensíveis dos servidores, com garantia do uso correto desses dados, é necessário que a organização estruture e mantenha uma boa governança de dados.

Por meio desse modelo conceitual, a visão multidimensional, foi possível estruturar um caminho a ser seguido pelas organizações públicas que desejem avançar na transparência de dados de gestão de pessoas no setor público, apresentado a seguir por meio de um roteiro de implementação. Trata-se de um conjunto de recomendações e boas práticas que podem ser aplicadas pelas organizações públicas para que se obtenha uma maior divulgação e uso dessas informações.

## Figura 2

*Roteiro de implementação para avançar na transparência e uso de dados em gestão de pessoas no*



Em conjunto ao roteiro, recomenda-se também a utilização de alguns instrumentos.

## Quadro 1

*Ferramentas relacionadas ao roteiro de implementação para avançar na transparência e uso de dados em gestão de pessoas no setor público*

Passo a passo	Instrumentos que podem ser utilizados
1. Análise de contexto e diagnóstico inicial: <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o atual estado da transparência e uso de dados em gestão de pessoas em sua organização;</li> <li>Identificar pessoas interessadas e informações necessárias para atender suas necessidades de informações e gerar valor;</li> <li>Identificar os principais desafios, lacunas e oportunidades para</li> </ul>	Avaliação da maturidade

Passo a passo	Instrumentos que podem ser utilizados
<p>aprimoramento. Como esses dados estão armazenados? Como estão sendo coletados? Como podem ser utilizados?</p>	
<p>2. Engajamento e comunicação para a construção de cultura analítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Envolver todas as partes interessadas relevantes, incluindo líderes, colaboradores, órgãos de controle e sociedade civil;</li> <li>● Comunicar de forma transparente os objetivos, benefícios e impactos da transparência e uso de dados, apresentando as oportunidades de geração de valor para a organização e públicos externos por meio dessas informações;</li> <li>● Utilizar canais efetivos de comunicação para garantir o apoio e a colaboração de todos os envolvidos, principalmente o patrocínio das lideranças da organização.</li> </ul>	-
<p>3. Definição da governança:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compreender as políticas e diretrizes específicas para a coleta, análise, divulgação e proteção de dados em gestão de pessoas;</li> <li>● Estabelecer procedimentos robustos para garantir a conformidade com as leis e regulamentos de proteção de dados, como a LGPD;</li> <li>● Construir procedimentos e normativos internos que apoiem a transparência de informação;</li> <li>● Definir a equipe que irá trabalhar diretamente com as etapas necessárias para geração da transparência dos dados, seus papéis e responsabilidades.</li> </ul>	<p>Termo de Confidencialidade e Sigilo - Direcionado aos servidores que tratarão os dados coletados</p> <p>Aviso de Privacidade e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Direcionado aos respondentes de coletas de dados pessoais</p>
<p>4. Capacitação e treinamento Inicial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planejar e realizar ações que possibilitem o desenvolvimento de conhecimentos básicos necessários para a realização do trabalho pelos servidores alocados na equipe, incluindo a garantia de recursos para essas ações de capacitação;</li> <li>● Promover a conscientização sobre a importância da transparência e uso de dados em gestão de pessoas, principalmente de lideranças, e as melhores práticas para sua implementação, auxiliando na construção da cultura de dados na organização;</li> <li>● Treinamentos e cursos de capacitação sobre LGPD, LAI e governança de dados, que podem fornecer conhecimentos técnicos e práticos para profissionais envolvidos na gestão de pessoas no setor público. Essas iniciativas educacionais podem ajudar a garantir o cumprimento das obrigações legais e promover uma cultura de transparência e proteção de dados;</li> <li>● Compreender e trocar ideias (benchmarking) com outras organizações que já implementaram tais práticas, com vistas a ter acesso a informações de como estão organizando os dados, analisando e quais retornos e geração de valor para a organização e para a sociedade conseguiram gerar.</li> </ul>	<p>Ações de desenvolvimento individual: trilhas de aprendizagem</p>
<p>5. Planejamento do trabalho a ser realizado e sua continuidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Definição clara dos objetivos e perguntas estratégicas que pautarão o trabalho com dados;</li> <li>● Estabelecimento de objetivos SMART;</li> </ul>	<p>Canvas de Dados para estruturação do levantamento de dados</p>



Passo a passo	Instrumentos que podem ser utilizados
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definição de fonte de dados e coleta desses dados;</li> <li>● Definição das formas de análises que serão utilizadas;</li> <li>● Mapeamento/identificação dos possíveis produtos que poderão ser gerados com os dados coletados;</li> <li>● Definições sobre a sustentação da solução.</li> </ul>	
<p>6. Execução do planejado e seu devido acompanhamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Executar a implementação ágil do uso de dados em gestão de pessoas, com o apoio das políticas e procedimentos de forma gradual e monitorada, gerando produtos mínimos viáveis que podem ser evoluídos ao longo do tempo.</li> </ul>	<p>Instrumentos para coleta de dados sobre lideranças (censo)</p> <p>Orientações para coleta, análise e tratamento de dados em gestão de pessoas</p> <p>Delimitação de produtos de dados que podem ou precisam ser gerados</p>
<p>7. Comunicação ampla interna e externa dos produtos de dados gerados e como essas informações podem ser utilizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Com base nas necessidades dos interessados internos e externos à organização, comunicar e direcionar como os produtos de dados podem ser acessados e utilizados;</li> <li>● Coleta de <i>feedbacks</i> constante dessas pessoas interessadas com vistas à geração de melhoria contínua dos produtos de dados.</li> </ul>	-
<p>8. Utilização dos produtos de dados para geração de diagnósticos da gestão de pessoas da organização e planejamento de ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificação de lacunas, problemas e pontos de melhoria na gestão de pessoas com base nos dados e produtos de dados gerados;</li> <li>● Tomada de decisão baseada nesses dados, buscando principalmente definir estratégias/ações e soluções efetivas a serem implementadas para superação das lacunas identificadas e/ou traçando objetivos de transformação do quadro de pessoal do órgão, por exemplo, aumento da diversidade.</li> </ul>	Produtos de dados gerados
<p>9. Coleta de <i>feedbacks</i>, ajustes contínuos nos produtos de dados e avaliação das ações internas realizadas com base nos dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Contatos contínuos com os usuários e interessados pelos produtos de dados com vistas à geração de aprimoramentos contínuos dos produtos de dados;</li> <li>● Implementação de ações de melhoria contínua e sustentação da solução;</li> <li>● Monitoramento e avaliação do impacto das políticas implementadas na organização.</li> </ul>	Avaliação de satisfação dos usuários dos produtos de dados com espaço para inclusão de sugestões de melhoria e reclamações

Para inspirar e possibilitar que as organizações possam conhecer os trabalhos que foram ou estão sendo realizados no âmbito do uso e transparência de informações da gestão de pessoas das organizações públicas, um conjunto de casos nacionais é apresentado e alguns internacionais são apresentados ao longo de todo o guia. Com base nessas informações, buscou-se fornecer subsídios àquelas pessoas e lideranças comprometidas e interessadas com o uso estratégico e a transparência de dados em gestão de pessoas.

Por fim, um principal resultado gerado por esse trabalho foi a síntese das propostas trazidas ao longo do guia, com um conjunto de 11 declarações de ações necessárias para aprimorar o nível de transparência e uso de dados na gestão de pessoas no setor público brasileiro. Entende-se que se as organizações públicas atuarem no que essas declarações sugerem, principalmente a 1, 2, 3, 7 e 9, muito se avançará para tornar a gestão de pessoas no setor público mais transparente e geradora de dados e evidências para suportar a tomada de decisão e uso interno e externo. Essas declarações são:

- 1) Estabelecer políticas claras de governança de dados que garantam a integridade, a segurança, a proteção e a privacidade dos dados pessoais coletados e compartilhados, em conformidade com a legislação de privacidade e segurança de dados vigentes.
- 2) Definir informações mínimas a serem prestadas pelos servidores e lideranças, tais como:
  - a) Idade;
  - b) Sexo;
  - c) Étnico-racial;
  - d) Identidade de gênero;
  - e) Deficiência;
  - f) Formação acadêmica;
  - g) Experiências profissionais;
  - h) Competências profissionais;
  - i) Forma de ingresso na administração pública (concurso público, pré-seleção ou livre nomeação);
  - j) Informações sobre cargos de confiança:
    - i) Ocupantes;
    - ii) Perfil profissional dos ocupantes (formação acadêmica, experiências profissionais e competências profissionais);
    - iii) Datas de início de exercício; e
    - iv) Filiação partidária, quando aplicável.
  - k) Currículos das lideranças em formato padronizado;
  - l) Principais projetos e entregas realizadas por lideranças;
  - m) Perfil das vagas para cargos de liderança:
    - i) Formação necessária;
    - ii) Competências esperadas;
    - iii) Experiência desejável; e
    - iv) Outras informações relevantes.
  - n) Força de trabalho, com especificações sobre colaboradores ativos e inativos;
  - o) Registros de aposentadoria e mudanças de carreira dos servidores;
  - p) Registros de licenças médicas, incluindo:
    - i) Número de pedidos;
    - ii) Tipos de doenças ocupacionais mencionadas; e
    - iii) Outras informações relevantes;
  - q) Remuneração;
  - r) Despesas de pessoal e projeções, abrangendo:
    - i) Complementos de remuneração;
    - ii) Verbas;
    - iii) Bolsas; e
    - iv) Demais benefícios;
  - s) Registros e detalhamento de cargos temporários, contemplando:
    - i) Quantidade,
    - ii) Perfil profissional da vaga;

- iii) Perfil profissional dos ocupantes; e
  - iv) Remuneração dos temporários contratados.
  - t) Estrutura de carreiras e cargos em extinção;
  - u) Dados referentes a bem-estar e saúde mental;
  - v) Dados referentes a assédio;
  - w) Legislação sobre pessoal no serviço público.
- 3) Implementar ações de coleta dessas informações que garantam que todos os servidores e lideranças disponibilizem o conjunto de dados mínimos citados acima periodicamente, como por exemplo:
- a) No momento de ingresso na administração pública os dados serem coletados e validados;
  - b) Na realização de recadastramento periódico dos servidores.
- 4) Possuir base de dados consolidada da gestão de pessoas, com interoperabilidade e adoção de Interfaces de Programação de Aplicações (APIs), facilitando a integração e o cruzamento de dados de gestão de pessoas com dados de outras áreas (saúde, educação, segurança etc.) para uma análise mais abrangente da administração pública.
- 5) Assegurar critérios robustos de qualidade dos dados e estabelecer processos contínuos de auditoria e revisão para garantir a precisão, atualização e confiabilidade.
- 6) Oferecer capacitações regulares para equipes e gestores sobre como utilizar ferramentas de análise e apresentação de dados.
- 7) Utilizar dados para realização de diagnósticos e identificação de pontos de melhoria na gestão de pessoas da organização pública, como por exemplo, realizar análises preditivas em gestão de pessoas para identificar tendências e antecipar futuras necessidades de pessoal no serviço público.
- 8) Desenvolver um portal unificado nacional de transparência de dados de gestão de pessoas que centralize o conjunto de dados, produtos de dados e informações de forma acessível e organizada, contando com um padrão de estrutura de dados abertos sobre a gestão de pessoas que alinhe informações de estados e municípios em uma linguagem única.
- 9) Disponibilizar os dados da gestão de pessoas em formatos diversos, conforme as boas práticas de dados abertos:
- a) Dados completos, primários, atuais, acessíveis, processáveis por máquinas, não-discriminatórios, não-proprietários, livres de licenças;
  - b) Linguagem simples, disponibilizado de forma acessível, atendendo às normas de acessibilidade digital e em formato amigável a diversos públicos.
- 10) Promover capacitação contínua em gestão de dados para lideranças públicas adotarem práticas de tomada de decisão com base em evidências;
- 11) Desenvolver e compartilhar experiências e boas práticas em gestão de pessoas entre estados e municípios, promovendo a melhoria contínua e a aprendizagem coletiva.

Ademais, por meio do trabalho realizado no âmbito do GT de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas no Setor Público, ao longo da elaboração desse guia referencial, foi possível subsidiar o projeto de Lei nº 887/2024, em tramitação no Senado Federal. Este projeto propõe principalmente uma alteração na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) para promover a divulgação de informações de interesse público sobre a composição de cargos de órgãos e entidades do Poder Público.

Para fundamentar a defesa do projeto de lei, foi utilizado o material elaborado no âmbito do Movimento Pessoas à Frente. Esse documento propunha alterar a LAI para que passasse a determinar nacionalmente a transparência ativa de informações sobre as seguintes informações da gestão de pessoas das organizações públicas:

- Número de cargos efetivos, comissionados, temporários e outros vínculos;
- Identificação nominal dos ocupantes desses cargos;
- Dados demográficos e profissionais (etnia, sexo, idade, escolaridade, experiência, e tempo de serviço público);
- Valores recebidos por cada ocupante a qualquer título (salários, benefícios, indenizações etc.);
- Valores pagos a ocupantes em situações, como aposentadoria ou participação em conselhos;
- Procedência profissional dos ocupantes.

Além disso, o documento do Movimento Pessoas à Frente defende e propõe também que as organizações públicas implementem ferramentas eletrônicas de pesquisa que garantam acesso claro e atualizado anualmente, sem que o solicitante precise se identificar e que o Executivo Federal deva estruturar e implementar ações para integrar as informações da gestão de pessoas das organizações públicas em âmbito nacional por meio de, por exemplo, Painéis Estatísticos de Pessoal e/ou por um Observatório de Pessoal.

#### **4. Considerações Finais**

Implementar a transparência e o uso de dados na gestão de pessoas no setor público é fundamental para melhorar a governança e a tomada de decisões baseadas em evidências. Uma administração pública que valoriza a transparência e o uso de dados em gestão de pessoas se posiciona melhor para enfrentar os desafios atuais de gerir equipes para a geração de resultados.

Com o avanço da tecnologia e o surgimento de novas metodologias de análise de dados, é fundamental que o setor público se mantenha ágil e receptivo à inovação. Capacitar continuamente os servidores, investir em infraestrutura segura e envolver a sociedade civil são pilares essenciais para a evolução da análise de dados na gestão de pessoas.

Assim, o trabalho realizado pelo Grupo de Trabalho de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas no Setor Público no tema e em prol da formulação de um guia referencial teve por objetivo inspirar pessoas e lideranças comprometidas e interessadas com o uso estratégico e transparência de dados sobre o quadro de pessoal e subsidiá-las com os conhecimentos e boas práticas necessários para avançar. Este guia apresenta uma introdução ao tema, trazendo instrumentos e metodologias para orientar a aplicação, possibilitando a sua implementação de forma customizada ao seu contexto institucional.

E o presente artigo buscou retratar essa experiência, apresentando os resultados alcançados com o trabalho do GT na cocriação do guia referencial, trazendo a importância da transparência e uso de dados na gestão de pessoas, um modelo conceitual que permite compreender de maneira mais prática os elementos envolvidos, a estratégia de implementação com boas práticas identificadas pelo GT, em conjunto com instrumentos que podem ser adotados na prática e no dia a dia das organizações.

Por meio disso, espera-se contribuir significativamente para a construção de uma administração pública mais transparente, responsável e orientada por dados e de um ambiente de trabalho nas organizações públicas mais eficiente, colaborativo e alinhado às necessidades dos servidores e da sociedade.

#### **Referências**

- Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). *Human resources analytics for public personnel management: Concepts, cases, and caveats* [Análise de recursos humanos para gestão de pessoal público: conceitos, casos e advertências]. *Administrative Sciences*, 13(2), 41. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/41>
- Freitas, M. N., & Praça, S. (2023). Conhecendo as lideranças públicas: desafios e oportunidades para ampliação da transparência de dados. *Movimento Pessoas à Frente*. <https://movimentopessoasafrente.org.br/propostas/transparencia-de-dados-sobre-liderancas/>
- OECD. (2019). *The path to becoming a data-driven public sector* [O caminho para se tornar um setor público orientado por dados]. OECD Publishing. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector\\_059814a7-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en)
- Possamai, A. J. (2016). *Dados abertos no governo federal brasileiro: desafios de transparência e interoperabilidade*. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/156363>.
- Zuccolotto, R., & Teixeira, M. A. C. (2019). *Transparência: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro*. Enap. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4161>.