

GUIA DE REFERÊNCIA

TRANSPARÊNCIA E USO DE DADOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

COMO IMPLEMENTAR?



Movimento
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO

FICHA TÉCNICA

Grupo de Trabalho (GT) Transparência de Dados de Gestão de Pessoas no Setor Público | Movimento Pessoas à Frente

COORDENADORAS DO GT Mirian Bittencourt e Vera Monteiro

PARTICIPANTES Alessandra Obara, Alysson Diniz dos Santos, Auler Gomes de Sousa, Bruno Schimitt Morassutti, Caio Costa, Carlos Ari, Carol Andrade, Clarissa Malinverni, Daniele Russo, Davi Romero, Eduardo Santos, Elisa Cecin Rohenkohl, Estevão Pinheiro, Esther Leblanc, Evelyn Levy, Flávia Pimenta, Georgia da Cruz Pereira, Germana Belchior, Gustavo Tavares, Haroldo Rocha, Humberto Falcão, Inês Coimbra, Julia Cintra, Julimária Sousa, Karine Daniele Silva, Leticia Biaggioni, Marcelo Brito Vidal, Marcus Augusto Gomes Cerávolo, Monica Bernardi, Otávio Neves, Pedro Barros, Sandra Maria Olimpio Machado, Sidney Estanislau Beraldo, Tatiana Dausen Perfull, Tatiane Vaz de Melo Lavarini, Thiago Rocha, Weber Sutti

FACILITADORAS DOS ENCONTROS Marina Palhares, Louise Vendramini, Luiza Padoa

ESPECIALISTAS CONVIDADOS Luciana Custodio, Luiza Lott, Pedro Arias, Mirian Bittencourt, Pedro Alexandre Cabral, José Macedo, Matheus Nunes

SECRETARIA EXECUTIVA MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE Alice Sousa, Ana Alvarenga, Ariane Donda, Eduardo Couto, Jessika Moreira, Julia Almeida, Lucas Porto, Luís Pedro Polesi, Luana Dratovsky, Renata Oliveira, Simone Ramos, Tatiana Sandim, Thathiana Gurgel

EDIÇÃO DESTE SUMÁRIO EXECUTIVO

PESQUISA E PRODUÇÃO DO TEXTO Instituto Publix, Emmanuel Gonçalves, Euciana Ferreira, João Paulo Mota, Juliana Martins

REVISÃO TÉCNICA Iracema Branco, Isabela Maria de Godoy, José Macedo, Marcus Augusto Cerávolo, Mariana Zonari, Matheus Nunes, Mirian Bittencourt, Mônica Bernardi, Paula Frias, Vanessa Campagnac

PREPARAÇÃO E REVISÃO Isabel Ferreira Lima

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO Fernanda Wolff Tlusty



SOBRE O MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE

Somos um movimento da sociedade civil, plural e suprapartidário, que elabora coletivamente diretrizes para uma gestão mais efetiva do Estado brasileiro. Com base em evidências e dados, ajudamos a construir e viabilizar propostas para aperfeiçoar políticas de gestão de pessoas no setor público, com foco em lideranças.

Nossa rede de membros une especialistas, parlamentares, integrantes dos poderes públicos federal e estadual, sindicatos e terceiro setor, com visões políticas, sociais e econômicas plurais.

Acreditamos que com lideranças públicas que representem toda a diversidade da população brasileira, mais aptas, bem preparadas e com as condições necessárias para gerir suas equipes, é possível garantir políticas e serviços públicos cada vez mais efetivos, promovendo uma vida mais digna e justa para todas as pessoas, além de um melhor Estado.

Saiba mais em: movimentopessoasafrente.org.br

Acesse a nossa biblioteca de publicações em movimentopessoasafrente.org.br/biblioteca/

Ouçá o nosso [podcast Diálogos em Movimento](#) no [Spotify](#) e também disponível em todas as plataformas de áudio.

Siga as nossas redes



CONVITE À LEITURA

No setor público, a transparência é essencial para que as organizações consigam construir uma administração justa, efetiva e confiável.

No contexto da Gestão de Pessoas, se há dados disponíveis, eles podem ser usados interna e externamente para tomadas de decisão mais assertivas. Podem também guiar seleções, desenvolver e alocar pessoas servidoras em prol da geração de valor para a sociedade, além de subsidiar escolhas que promovam o crescimento profissional e aumentem a satisfação com o trabalho.

A transparência e o uso de dados tornam os processos de Gestão de Pessoas mais robustos e confiáveis. Nos espaços onde as decisões estratégicas se apoiam em dados, é possível alcançar uma gestão mais eficaz e equitativa. Para isso, é necessário não apenas ter dados disponíveis e ser transparente, mas também saber usá-los para subsidiar as decisões. Apesar dos esforços e avanços, a transparência e o uso de dados sobre a Gestão de Pessoas nas organizações públicas brasileiras ainda se apresentam como temas desafiadores. As informações disponíveis são insuficientes para que sejam realizados estudos e análises mais qualificados.

Compreendendo esse cenário como uma oportunidade, o Movimento Pessoas à Frente, por meio do Grupo de Trabalho (GT) Transparência de Dados de Gestão de Pessoas no Setor Público, elaborou um guia de referências para incentivar que as organizações públicas .

Desejamos a você uma ótima leitura!

Secretaria Executiva
Movimento Pessoas à Frente



A JORNADA DO GT

A falta de dados públicos sobre gênero, raça, lotação e outras informações relevantes dos profissionais do setor público tem sido um obstáculo para o avanço da gestão de pessoas no Brasil, tanto em nível federal quanto nos estados e municípios. Para enfrentar esse desafio, o Movimento Pessoas à Frente reuniu especialistas, gestores, acadêmicos e lideranças públicas no Grupo de Trabalho (GT) de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas no Setor Público.

O GT foi dividido em duas fases complementares. Na primeira fase, foi elaborada uma proposta de alteração da Lei de Acesso à Informação (LAI), para facilitar a compreensão dos gestores públicos sobre os dados mínimos de Gestão de Pessoas que devem ser divulgados, visando melhorar a transparência nos estados e municípios. Na segunda fase, GT se debruçou sobre os desafios para a promoção de uma cultura analítica como uma premissa para formulação de Políticas públicas de gestão de pessoas .

PRIMEIRA FASE

01.

DIAGNÓSTICO

Definição de caminhos para construção de normativo sobre Transparência de Dados.

02.

SOLUÇÃO JURÍDICA

Análise dos normativos possíveis para transparência de dados de Gestão de Pessoas no setor público.

ANÁLISE DE STEAKHOLDERS

e construção de estratégia de advocacy.

03.

PREPARAÇÃO PARA SEGUNDA FASE DO GT

Advocacy e recomendações paratransparência de dados na gestão pública.

04.

SEGUNDA FASE

Temas debatidos nos encontros

Por que transparência de dados?

Públicos, dores e necessidades de informação.

Legislações relacionadas (LGPD, LAI etc.).

Coleta, análise e divulgação de dados +TI

Uso de dados e geração de valor.

Validação do documento final do GT.

NÚMEROS DO GT

42

Participantes

8

Estados Representados

8

Especialistas convidadas para o debate

11

Especialistas para revisão técnica



SUMMARY

1

Como ampliar a transparência e o uso de dados na gestão de pessoas no setor público *pág. 08*

2

Propostas do GT para promover a transparência e o uso de dados em Gestão de Pessoas *pág. 10*

3

Passo a passo para implementar e ampliar a transparência e o uso de dados em Gestão de Pessoas no setor público *pág. 13*

COMO AMPLIAR A TRANSPARÊNCIA E O USO DE DADOS NA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO ?



As organizações públicas precisam entender as necessidades de informação de seus públicos e contar com equipes bem preparadas e ferramentas de TI adequadas para trabalhar com esses dados.

1

Ampliar a transparência e o uso de dados na gestão de pessoas significa **coletar, analisar e disponibilizar** dados relevantes.

É fundamental também criar e manter uma **governança de dados** bem estruturada, baseada nas melhores práticas e amparada na legislação sobre o tema. Isso potencializa a transparência e o valor público gerado pelas informações.

Nesse sentido, a **visão multidimensional** se torna primordial. Ela envolve etapas e elementos que consideram:

- A identificação das pessoas interessadas e suas necessidades de informação nos temas prioritários em Gestão de Pessoas.
- A coleta, a análise e a divulgação dos dados para que essas pessoas interessadas possam usá-los nas tomadas de decisão.
- A disponibilização e o uso dos dados para tomadas de decisões baseadas em evidências, gerando valor às pessoas interessadas.
- O surgimento de novas necessidades de informações que direcionam novas coletas, análises e disponibilização de dados de forma cíclica.

Em paralelo, alguns elementos essenciais se relacionam diretamente e são fundamentais para execução dessa visão multidimensional, pois definem como cada etapa deve acontecer. Isso inclui restrições de dados, políticas que devem ser seguidas, competências necessárias para as equipes e ferramentas a serem usadas.

Implementar a transparência e o uso de dados de Gestão de Pessoas no setor público requer, portanto, estratégia sólida, além de um conjunto bem definido de ações direcionadas.

Conheça, nas próximas páginas, um passo a passo para impulsionar o uso e a divulgação eficaz de dados em gestão de pessoas nas organizações.

[Acesse o kit de ferramentas](#) para auxiliar na implementação e ampliação da transparência e o uso de dados de gestão de pessoas no setor público.





PROPOSTAS DO GT PARA PROMOVER A TRANSPARÊNCIA E USO DE DADOS DE GESTÃO DE PESSOAS

2

O GT Transparência de dados de Gestão de Pessoas no Setor Público elaborou 10 propostas de ações a serem implementadas nas organizações públicas. **As 5 primeiras são prioritárias.**

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 a segurança de dados vigentes.

2

Definir informações mínimas a serem prestadas pelos servidores e lideranças:

- 1) Idade
- 2) Sexo
- 3) Identidade étnico-racial
- 4) Identidade de gênero
- 5) Deficiência
- 6) Formação acadêmica
- 7) Experiências profissionais
- 8) Competências profissionais
- 9) Forma de ingresso na administração pública (concurso público, pré-seleção ou livre nomeação)
- 10) Informações sobre cargos de confiança:
 - a) Ocupantes
 - b) Perfil profissional dos ocupantes (formação acadêmica, experiências profissionais e competências profissionais)
 - c) Data de início de exercício
 - d) Filiação partidária (quando aplicável)
- 11) Currículos das lideranças em formato padronizado
- 12) Principais projetos e entregas realizadas por lideranças

13) Perfil das vagas para cargos de liderança:

- a) Formação necessária
- b) Competências esperadas
- c) Experiência desejável
- d) Outras informações relevantes

14) Força de trabalho, com especificações sobre colaboradores ativos e inativos

15) Registros de aposentadoria e mudanças de carreira dos servidores

16) Registros de licenças médicas, incluindo:

- a) Número de pedidos
- b) Tipos de doenças ocupacionais mencionadas
- c) Outras informações relevantes

17) Remuneração

18) Despesas de pessoal e projeções, abrangendo:

- a) Complementos de remuneração
- b) Verbas
- c) Bolsas
- d) Demais benefícios

19) Registros e detalhamento de cargos temporários, contemplando:

- a) Quantidade
- b) Perfil profissional da vaga
- c) Perfil profissional dos ocupantes
- d) Remuneração dos temporários contratado

20) Legislação sobre pessoal no serviço público

3

Implementar ações de coleta de informações que garantam que servidores e lideranças disponibilizem periodicamente o conjunto de dados mínimos citados no item anterior. Exemplos de ações:

- Coleta e validação dos dados no momento de ingresso na administração pública
 - Recadastramento periódico dos servidores
-

4

Usar dados para realizar diagnósticos e identificar 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.

5

Disponibilizar os dados da gestão de pessoas em formatos diversos, conforme as boas práticas de dados abertos:

- Dados completos, primários, atuais, acessíveis, processáveis por máquinas, não discriminatórios, não proprietários, livres de licenças
 - Disponibilizado de forma acessível, com linguagem simples e atendendo às normas de acessibilidade digital
-

6

Criar e manter base de dados consolidada da gestão de pessoas, com interoperabilidade e adoção de Interfaces de Programação de Aplicações (APIs). Isso facilita a integração e o cruzamento de dados de gestão de pessoas com dados de outras áreas (Saúde, Educação, Segurança etc.) e permite uma análise mais abrangente da administração pública.

7

Assegurar critérios robustos de qualidade dos dados e estabelecer processos contínuos de auditoria e revisão para garantir a precisão, a atualização e a confiabilidade.

8

Oferecer capacitações regulares para equipes e lideranças sobre como usar ferramentas de análise e apresentação de dados e adotarem práticas de tomada de decisão com base em evidências.

9

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.

10

Desenvolver e compartilhar experiências e boas práticas em Gestão de Pessoas entre estados e municípios, promovendo a melhoria contínua e a aprendizagem coletiva.



PASSO A PASSO PARA

IMPLEMENTAR E AMPLIAR

A TRANSPARÊNCIA E USO DE DADOS DE


GESTÃO DE PESSOAS

NO SETOR PÚBLICO

3

1

QUADRO RESUMO



PASSO	ESFORÇO	IMPACTO	INSTRUMENTO
ANÁLISE DE CONTEXTO E DIAGNÓSTICO INICIAL			
<p>1.1 Avaliar o atual estado da transparência e uso de dados em gestão de pessoas em sua organização.</p>	Baixo	Alto	
<p>1.2 Identificar pessoas interessadas e informações necessárias para atender suas necessidades de informações e gerar valor.</p>	Médio	Alto	 Avaliação da maturidade
<p>1.3 Identificar os principais desafios, lacunas e oportunidades para aprimoramento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Como os dados estão sendo coletados? ■ Como estão armazenados? ■ Como podem ser usados? 	Médio	Alto	

QUADRO RESUMO


PASSO	ESFORÇO	IMPACTO	INSTRUMENTO
<p>COMUNICAR E PROMOVER ENGAJAMENTO PARA CONSTRUIR A CULTURA ANALÍTICA</p>			
<p>2.1 Envolver e engajar as partes interessadas relevantes: lideranças, colaboradores, órgãos de controle e sociedade civil.</p>	Alto	Alto	
<p>2.2 Comunicar: objetivos, benefícios e impactos da transparência e do uso de dados. Por meio dessas informações, apresentar as oportunidades de geração de valor para a organização e para os públicos externos.</p>	Médio	Alto	---
<p>2.3 Usar canais eficazes de comunicação para garantir o patrocínio das lideranças da organização, além do apoio e da colaboração de todos os envolvidos.</p>	Médio	Alto	

3

QUADRO RESUMO


PASSO	ESFORÇO	IMPACTO	INSTRUMENTO
DEFINIR A GOVERNANÇA DE DADOS			
<p>3.1 Compreender as políticas e as diretrizes específicas para coletar, analisar, divulgar e proteger os dados sobre gestão de pessoas.</p>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>	<div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">  <p><i>Termo de Confidencialidade e Sigilo (para servidores que irão tratar os dados coletados)</i></p> </div> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">  <p><i>Aviso de Privacidade e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (para respondentes de coletas de dados pessoais)</i></p> </div>
<p>3.2 Estabelecer procedimentos robustos para garantir a conformidade com as leis e regulamentos de proteção de dados, como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais).</p>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	
<p>3.3 Construir procedimentos e normativos internos para apoiar a transparência de informação.</p>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	
<p>3.4 Definir os papéis e as responsabilidades da equipe que irá trabalhar diretamente com as etapas de geração da transparência dos dados.</p>	<i>Médio</i>	<i>Médio</i>	

QUADRO RESUMO




PASSO	ESFORÇO	IMPACTO	INSTRUMENTO
CAPACITAR E TREINAR			
<p>4.1 Planejar e garantir recursos para treinar a equipe que irá trabalhar nas etapas de geração da transparência dos dados.</p>	<i>Médio</i>	<i>Médio</i>	
<p>4.2 Conscientizar sobre a importância da transparência e do uso de dados em gestão de pessoas, principalmente entre as lideranças.</p> <p>Observar as melhores práticas para implementação, auxiliando na construção da cultura de dados na organização.</p>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>	 <p>Trilhas de aprendizagem: ações de desenvolvimento individual</p>
<p>4.3 Promover cursos de capacitação sobre LGPD, LAI (Lei de Acesso à Informação) e governança de dados.</p> <p>Os cursos devem fornecer conhecimentos técnicos e práticos para profissionais envolvidos na gestão de pessoas no setor público. Com isso, ajudam a garantir o cumprimento das obrigações legais e promovem a cultura de transparência e proteção de dados.</p>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	
<p>4.4 Compreender e trocar ideias (benchmarking) com outras organizações que já implementam as práticas deste tópico 4. Conhecer como elas estão organizando e analisando os dados, e ainda quais retornos e geração de valor para a organização e para a sociedade já conseguiram alcançar.</p>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>	

5

QUADRO RESUMO

PASSO	ESFORÇO	IMPACTO	INSTRUMENTO
PLANEJAR O TRABALHO A SER REALIZADO E SUA CONTINUIDADE			
5.1 Definir com clareza os objetivos e as perguntas estratégicas que irão pautar o trabalho com dados.	<i>Baixo</i>	<i>Alto</i>	
5.2 Estabelecer um objetivo SMART (específico, mensurável, atingível, relevante e temporal).	<i>Baixo</i>	<i>Médio</i>	
5.3 Definir a fonte e a coleta de dados.	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>	 <p><i>Canvas de Dados para estruturação do levantamento</i></p>
5.4 Identificar produtos que poderão ser gerados com os dados coletados.	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>	
5.5 Definir as formas de análises que serão usadas.	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>	
5.6 Estabelecer definições sobre a sustentação da solução.	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>	

QUADRO RESUMO

PASSO	ESFORÇO	IMPACTO	INSTRUMENTO
EXECUTAR O PLANEJADO E MONITORAR			
<p>6.1 Executar a implementação ágil do uso de dados em gestão de pessoas, com o apoio das políticas e de procedimentos de forma gradual e monitorada.</p> <p>Gerar produtos mínimos viáveis que podem ser evoluídos ao longo do tempo.</p>	Alto	Alto	 <p><i>Instrumentos para coleta de dados sobre servidores, lideranças e demais colaboradores</i></p>  <p><i>Orientações complementares para coleta, análise e tratamento de dados em gestão de pessoas</i></p>  <p><i>Sugestão de produtos de dados que podem ser gerados</i></p>

7

QUADRO RESUMO

PASSO	ESFORÇO	IMPACTO	INSTRUMENTO
COMUNICAR OS PRODUTOS DE DADOS GERADOS			
<p>7.1 Comunicar de forma ampla (interna e externamente) e direcionar como os produtos de dados podem ser acessados e usados, com base nas necessidades dos interessados internos e externos à organização.</p>	Médio	Alto	---
<p>7.2 Coletar periodicamente feedbacks das pessoas interessadas, para a melhoria contínua dos produtos de dados.</p>	Médio	Alto	---

QUADRO RESUMO

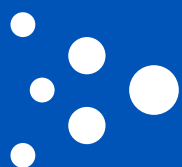
PASSO	ESFORÇO	IMPACTO	INSTRUMENTO
<p>USAR OS PRODUTOS DE DADOS PARA GERAR DIAGNÓSTICOS DA GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO E PLANEJAR MELHORIAS</p>			
<p>8.1 Comunicar de forma ampla (interna e externamente) e direcionar como os produtos de dados podem ser acessados e usados, com base nas necessidades dos interessados internos e externos à organização.</p>	Médio	Alto	 <p>Sugestão de produtos de dados que podem ser gerados</p>
<p>8.2 Coletar periodicamente feedbacks das pessoas interessadas, para a melhoria contínua dos produtos de dados.</p>	Médio	Alto	

9

QUADRO RESUMO

PASSO	ESFORÇO	IMPACTO	INSTRUMENTO
COLETAR FEEDBACKS, FAZER AJUSTES CONTÍNUOS NOS PRODUTOS DE DADOS E AVALIAR AS AÇÕES INTERNAS REALIZADAS COM BASE NOS DADOS			
<p>9.1 Manter contato frequente com os usuários e interessados pelos produtos de dados. Aprimorar continuamente os produtos de dados.</p>	Médio	Alto	
<p>9.2 Implementar ações de melhoria contínua e sustentação da solução.</p>	Médio	Alto	---
<p>9.3 Monitorar e avaliar o impacto das políticas implementadas na organização.</p>	Médio	Alto	





Movimento Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO