

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONÔMICAS

Programa de Pós-Graduação em Administração Pública

***PEOPLE ANALYTICS* NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO
SUL: UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO**

EVALDO CARLOS SIMIS JUNIOR

DOURADOS — MS

2026

***PEOPLE ANALYTICS* NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO
SUL: UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO**

EVALDO CARLOS SIMIS JUNIOR

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL

Orientadora: Prof. Dra. Vera Luci de Almeida

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Grande Dourados, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação Profissional em Administração Pública, para obtenção do título de Mestre.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S589p Simis Junior, Evaldo Carlos

People Analytics na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul: Uma proposta de implementação [recurso eletrônico] / Evaldo Carlos Simis Junior. -- 2026.

Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Vera Luci de Almeida.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2026.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. People Analytics. 2. Gestão estratégica de pessoas. 3. Administração pública. I. Almeida, Vera Luci De. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

***PEOPLE ANALYTICS* NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO
SUL: UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO**

EVALDO CARLOS SIMIS JUNIOR

Dissertação apresentada como parte dos
requisitos para obtenção do título de Mestre em
Administração Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Vera Luci de Almeida

Aprovado em: ____/____/____

Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida
Orientadora – UFGD/FACE

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva
Membro PROFIAP Rede – UFMS

Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto
Membro externo – UFGD

Prof.^a Dr.^a Luciana Virginia Mario Bernardo
Membro PROFIAP rede – Suplente – UFGD



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR EVALDO CARLOS SIMIS JUNIOR, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos vinte e quatro dias do mês de abril do ano de dois mil e vinte e seis, às nove horas e trinta minutos, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada **"People Analytics na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul: uma proposta de implementação"**, apresentada pela pessoa mestranda Evaldo Carlos Simis Junior, do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida/UFGD (presidente/orientadora), Prof.^a Dr. Marcelo Ribeiro Silva/UFMS (membro titular interno), Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto/UFGD (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer à pessoa candidata e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a pessoa candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo a pessoa candidata obtido Aprovado. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 24 de abril de 2026.

Documento assinado digitalmente
gov.br VERA LUCI DE ALMEIDA
Data: 24/04/2026 12:12:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida
Presidente/orientadora

Documento assinado digitalmente
gov.br MARCELO RIBEIRO SILVA
Data: 24/04/2026 16:43:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr. Marcelo Ribeiro Silva
Membro Titular Interno

Documento assinado digitalmente
gov.br ERLAINE BINOTTO
Data: 24/04/2026 13:15:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto
Membro Titular Externo

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPG)

RESUMO

O *People Analytics (PA)* é a função organizacional que integra a prática sistemática de coletar, analisar e interpretar dados de colaboradores para fundamentar decisões gerenciais, com foco especial na dinâmica organizacional e no desempenho individual e coletivo. Aplicada principalmente no setor privado, a pesquisa possui como objetivo geral propor procedimentos para a implementação da função organizacional *People Analytics* na gestão de pessoas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). O estudo adotou a abordagem qualitativa exploratória, estruturada em três pilares metodológicos complementares: (1) revisão bibliográfica, nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, com artigos coletados entre janeiro e junho de 2025 – base para sistematização dos benefícios, dos desafios, das limitações e dos requisitos do *People Analytics* segundo a literatura especializada; (2) avaliação da maturidade organizacional mediante o Modelo de Maturidade de Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024), operacionalizado por meio de coleta de dados empíricos — três entrevistas semiestruturadas com líderes da UEMS (Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitor de Desenvolvimento Humano) realizadas em novembro-dezembro de 2025, e um grupo focal com seis servidores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social. Os principais achados revelaram que a UEMS se encontra predominantemente nos estágios Inicial e Limitado nas quatro áreas de maturidade avaliadas – Tecnológica, Organizacional, Funcional e Disseminação – abrangendo catorze dimensões do modelo. O diagnóstico identificou três limitadores estruturais críticos: (1) Integração Tecnológica – fragmentação entre sistemas comprometendo a qualidade dos dados; (2) Formalização Organizacional – iniciativas pontuais sem estrutura formal, responsabilidades ou orçamento dedicado; e (3) Disseminação Planejada – ausência de infraestrutura institucionalizada para compartilhamento de análises. Não obstante, a pesquisa evidenciou potencialidades significativas: existência de apoio da liderança, servidores capacitados, práticas iniciais de análise descritiva de dados e contexto institucional de modernização. As análises indicam que a UEMS possui maturidade suficiente para iniciar a implementação estruturada do *People Analytics* em fase inicial, viabilizando evolução gradual mediante Plano de Ação específico. Por tanto, o objetivo geral é alcançado ao ser elaborado um plano de ação, dividido em 5 eixos, servido de roteiro da fase inicial de implementação do *PA* na Universidade. A pesquisa preenche lacuna identificada na literatura nacional sobre aplicação de *People Analytics* em instituições públicas de ensino superior, contribuindo teoricamente ao adaptar modelo consolidado ao contexto público brasileiro e praticamente ao produzir um Produto Técnico Tecnológico (PTT) – Plano de Ação – baseado em diagnóstico robusto, que oferece à UEMS roteiro estruturado e realista para transformação da gestão estratégica de pessoas mediante análise de dados.

Palavras-chave: *People Analytics*; Gestão estratégica de pessoas; Administração pública.

ABSTRACT

People Analytics (PA) is the organizational function that integrates the systematic practice of collecting, analyzing, and interpreting employee data to support managerial decision-making, with special emphasis on organizational dynamics and individual and collective performance. Although primarily applied in the private sector, this study aims to propose procedures for implementing the organizational function of People Analytics within the people management framework of the State University of Mato Grosso do Sul (UEMS). The study adopted a qualitative exploratory approach, structured around three complementary methodological pillars: (1) a literature review conducted in the Web of Science and Scopus databases, with articles collected between January and June 2025 – serving as the foundation for systematizing the benefits, challenges, limitations, and requirements of People Analytics according to the specialized literature; (2) an organizational maturity assessment using the Maturity Model by Rigamonti, Gastaldi, and Corso (2024), operationalized through empirical data collection – three semi-structured interviews with UEMS leaders (Rector, Vice-Rector, and Pro-Rector of Human Development) conducted in November – December 2025, and a focus group with six staff members from the Pro-Rectorate of Human and Social Development. The main findings revealed that UEMS is predominantly at the Initial and Limited stages across the four assessed maturity areas – Technological, Organizational, Functional, and Dissemination – encompassing fourteen dimensions of the model. The diagnosis identified three critical structural constraints: (1) Technological Integration – fragmentation among systems compromising data quality; (2) Organizational Formalization – sporadic initiatives lacking formal structure, assigned responsibilities, or dedicated budget; and (3) Planned Dissemination – absence of an institutionalized infrastructure for sharing analyses. Nevertheless, the research evidenced significant potentialities: leadership support, skilled staff, initial practices of descriptive data analysis, and an institutional context of modernization. The analyses indicate that UEMS possesses sufficient maturity to initiate structured People Analytics implementation at an initial stage, enabling gradual evolution through a specific Action Plan. Therefore, the general objective is achieved by developing an action plan divided into five axes, serving as a roadmap for the initial implementation phase of PA at the University. The research fills a identified gap in the national literature regarding the application of People Analytics in public higher education institutions, contributing theoretically by adapting a consolidated model to the Brazilian public context and practically by producing a Technical-Technological Product (PTT) – an Action Plan – based on a robust diagnosis, which offers UEMS a structured and realistic roadmap for transforming strategic people management through data analysis.

Keywords: People Analytics; Strategic People Management; Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Estrutura da pesquisa.....	21
Figura 2 — Evento promovido pelo Governo Brasileiro	29
Figura 5 — Fluxograma metodológico.....	63
Figura 4 — Ações para os eixos estabelecidos.	127
Figura 3 — Rede de coocorrência de palavras-chave (construída com VOSviewer)	153
Figura 4 — Análise de citações por documentos (construída com VOSviewer).....	154

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 — Índice de governança e gestão de pessoas (GovernancaPessoas)	26
Gráfico 2 — Índice de gestão de pessoas (iGestPessoas).....	27
Gráfico 3 — Planejamento da gestão de pessoas.	28
Gráfico 4 — Comparação de pesquisa de termos no Google entre 2004 e 07/2025	149
Gráfico 5 — Detalhamento comparado de termos por região	150
Gráfico 6 — Comparativo por região — Dados de pesquisa do Brasil.....	151
Gráfico 7 — Evolução da produção acadêmica sobre People Analytics, entre 2021 e 2025 .	151

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Conceitos de People Analytics.....	32
Quadro 2 — Resumo dos estudos apresentados	41
Quadro 3 — Resumo das contribuições dos autores.	44
Quadro 4 — Matriz Metodológica	47
Quadro 5 — Modelo de Matriz da Análise Bibliográfica (MAB).....	50
Quadro 6 — Modelo de Maturidade de análise de RH	53
Quadro 7 — Matriz de amarração referente ao roteiro estabelecido para as perguntas	58
Quadro 8 — Modelo de Matriz de Correlação	62
Quadro 9 — Dados Gerais de Servidores da UEMS — 2026	67
Quadro 10 — Conceitos-chaves das dimensões referentes à categoria Requisitos	71
Quadro 11 — Conceitos-chaves das dimensões referentes à categoria Benefícios.....	77
Quadro 12 — Conceitos-chaves das dimensões referentes à categoria Limitações	82
Quadro 13 — Conceitos-chaves das dimensões referentes à categoria Desafios.....	85
Quadro 14 — Análise da Maturidade UEMS — Área Tecnológica.....	90
Quadro 15 — Componentes da Dimensão 1 — Arquitetura Tecnológica.....	90
Quadro 16 — Componentes da Dimensão 2 — Gestão de Dados	92
Quadro 17 — Componentes da Dimensão 3 — Solicitações do People Analytics.....	94
Quadro 18 — Dimensão 4 — Interface	94
Quadro 19 — Análise da Maturidade UEMS — Área Organizacional.....	95
Quadro 20 — Componentes da Dimensão 5 — Competências de RH	96
Quadro 21 — Componentes da Dimensão 6 — Modelo Operacional	98
Quadro 22 — Componentes da Dimensão 7 — Estratégia do PA.....	99
Quadro 23 — Análise da Maturidade UEMS — Área Funcional	102
Quadro 24 — Componentes da Dimensão 8 — Governança de Dados	102
Quadro 25 — Dimensão 9 — Medição	104
Quadro 26 — Componentes da Dimensão 10 — Relatórios.....	105
Quadro 27 — Componentes da Dimensão 11 — Análise	106
Quadro 28 — Análise da Maturidade UEMS — Área Disseminação	108
Quadro 29 — Dimensão 12 — Acessibilidade.....	108
Quadro 30 — Componentes da Dimensão 13 — Adoção	109
Quadro 31 — Componentes da Dimensão 14 — Cultura	110
Quadro 32 — Maturidade da UEMS	113

Quadro 33 — Conexão estratégica entre Pressupostos e Plano de Ação	117
Quadro 34 — Ações propostas para o Eixo I	118
Quadro 35 — Ações propostas para o Eixo II	119
Quadro 36 — Ações propostas para o Eixo III	121
Quadro 37 — Ações propostas para o Eixo IV	123
Quadro 38 — Ações propostas para o Eixo V	124
Quadro 39 — Síntese dos Eixos Integrados	126
Quadro 40 — Matriz de Correlação — Análise Situacional x Plano de Ação	128
Quadro 41 — Ocorrência de palavras-chave	152

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Análise das citações por conexões realizadas	154
---	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Administração pública
APR	Aprimorado
ATNM	Assistente Técnico de Nível Médio
<i>BI</i>	<i>Business Intelligence</i>
CAQDAS	Análise de Dados Qualitativos Assistido por Computador
CCA	Cargos em Comissão de Direção, de Gerência e de Assessoramento
CEP	Comitê de ética em pesquisa envolvendo seres humanos
CGPA	Comitê Gestor do <i>People Analytics</i>
CID	Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde
COUNI	Conselho Universitário
D	Dimensão
DCS	Diretoria de Comunicação Social
DED	Diretoria de Educação à Distância
DINF	Diretoria de Informática
DINFRA	Diretoria de Infraestrutura
DRA	Diretoria de Registro Acadêmico
DRI	Diretoria de Relações Internacionais
EscolaGov	Escola de Governo do Estado de MS
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GEB	Gestão Baseada em Evidências
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GEP-PA	Grupo de Estudos Permanente em <i>People Analytics</i>
GP	Gestão de Pessoas
<i>HD</i>	<i>Hard Disk</i>
<i>HR</i>	<i>Human Resources</i>
<i>HRA</i>	<i>Human Resources Analytics</i>
IA	Inteligência Artificial
iESGo	Índice de governança organizacional
iGestPessoas	Índice de gestão de pessoas
INE	Inexistente
INI	Inicial

INT	Intermediário
KDP	<i>Knowledge Discovery Process</i>
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de dados
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MAB	Matriz de Análise Bibliográfica
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MC	Matriz de Correlação
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MM	Modelo de Maturidade
MS	Mato Grosso do Sul
NGP	Nova gestão pública
NSP	Novo serviço público
PA	<i>People Analytics</i>
PES	Professor de Ensino Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROAFE	Pró-Reitoria de Ações Afirmativas, Equidade e Permanência Estudantil
PROAP	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento
PRODHS	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social
PROE	Pró-Reitoria de Ensino
PROEC	Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PROPPI	Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação
PTES	Profissionais Técnicos da Educação Superior
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
RH	Recursos Humanos
RT-PA	Responsável Técnico pelo <i>People Analytics</i>
SAD	Secretaria de Administração de Mato Grosso do Sul
SEGOV	Secretaria de Governo e Gestão Estratégica
SGRH	Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos
SISGED	Sistema de Gestão de Entrada de Dados
SUGED	Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TNS	Técnico de Nível Superior
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
<i>WoS</i>	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Oportunidade de pesquisa	18
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 Justificativa e relevância da pesquisa	19
1.4 Estrutura do trabalho.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Gestão estratégica de pessoas	23
2.1.1 Gestão estratégica de pessoas no Brasil.....	24
2.1.2 Gestão estratégica de pessoas em Mato Grosso do Sul	29
2.2 Mas então, o que é a <i>People Analytics</i>?	31
2.3 O campo de estudos sobre <i>People Analytics</i>.....	36
2.3.1 Principais contribuições da literatura acadêmica.....	37
2.4 Os estudos sobre o <i>People Analytics</i> aplicado ao setor público	43
3 METODOLOGIA	47
3.1 Abordagem qualitativa	47
3.1.1 A pesquisa bibliográfica.....	48
3.1.1.1 A matriz de análise bibliográfica	49
3.1.2 O Modelo de Maturidade	53
3.1.3 Entrevista e Grupo Focal	56
3.1.4 Triangulação de dados	62
3.2 Conformidade Ética e Proteção de Dados	63
3.2.1 Proteção e segurança dos dados.....	64
3.2.2 Compromissos Adicionais	65
4 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL (UEMS).....	66
5 ANÁLISE SITUACIONAL PARA O <i>PEOPLE ANALYTICS</i>.....	70
5.1 Sistematização Bibliográfica	71
5.1.1 Categoria: Requisitos	71
5.1.1.1 Requisitos: Tecnológicos	72
5.1.1.2 Requisitos: Organizacionais	73
5.1.1.3 Requisitos: Competências e Habilidades	74
5.1.1.4 Requisitos: Funcionais	75
5.1.1.5 Requisitos: Infraestrutura.....	76
5.1.2 Categoria: Benefícios.....	77
5.1.2.1 Benefícios: Estratégicos.....	78
5.1.2.2 Benefícios: Operacionais	79
5.1.2.3 Benefícios: Para Tomada de Decisão.....	80
5.1.2.4 Benefícios: Para Gestão de Pessoas.....	81
5.1.3 Categoria: Limitações.....	82
5.1.4 Categoria: desafios.....	85
5.1.5 Aplicação ao Setor Público	87
5.2 Avaliando a Maturidade Organizacional.....	89
5.2.1 Área 1: tecnológica	89
5.2.2 Área 2: Organizacional	95
5.2.3 Área 3: Funcional	101
5.2.4 Área 4: Disseminação	108

6 PLANO DE AÇÃO.....	113
6.1 Pressupostos e Delimitações.....	114
6.1.1 Maturidade como ponto de partida	114
6.1.2 Especificidade do setor público	114
6.1.3 Viabilidade Institucional	115
6.1.4 Fase Inicial.....	116
6.2 Estrutura do Plano de Ação	116
6.2.1 Eixo I: Fatores Tecnológicos	117
6.2.2 Eixo II: Fatores Organizacionais	119
6.2.3 Eixo III: Fatores Ambientais.....	121
6.2.4 Eixo IV: Governança de Dados	122
6.2.5 Eixo V: Fatores Individuais	124
6.3 Resumo Executivo / Síntese da Fase Inicial.....	125
6.4 A Matriz de Correlação da Fase Inicial	127
6.5 Perspectivas e caminhos para as fases intermediária e avançada.....	131
6.5.1 Fase Intermediária	131
6.5.2 Fase Avançada.....	132
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
REFERÊNCIAS.....	136
APÊNDICE A — ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA — EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DE PESQUISA	149
APÊNDICE B — ROTEIRO UTILIZADO PARA ENTREVISTA E GRUPO FOCAL	156
APÊNDICE C — TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL	158
APÊNDICE D — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	160

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) – tanto do setor público quanto do privado – tem migrado seu processo decisório. Ao deixar de fundamentar suas principais decisões em métodos intuitivos e adotar a análise de dados, torna-se um órgão mais estratégico dentro das organizações (Ulrich, 1997; Suda, 2021; Simões, 2023). Segundo Simões (2023), esse movimento teve início na década de 1980, quando o Recursos Humanos (RH) deixou de ser apenas um órgão de apoio para se tornar um campo central no avanço estratégico e na tomada de decisões organizacionais. Kiran, Chaubey e Shastri (2023) corroboram essa afirmação ao defenderem que a análise de dados auxilia na tomada de decisões mais acertadas referentes à Gestão de Pessoas (GP).

Ulrich (1997) afirma que a GP deve abandonar seu modelo tradicional e abraçar a mudança, tornando-se um setor fundamental na estratégia empresarial. Para o autor, existem quatro papéis essenciais que o RH deve desempenhar: (a) parceiro estratégico: papel no qual o órgão participa ativamente do planejamento estratégico, buscando alinhar os objetivos organizacionais às ações de pessoal; (b) especialista administrativo: função que busca a reengenharia e otimização dos processos organizacionais; (3) defensor do funcionário: responsabilidade de garantir o equilíbrio entre as demandas organizacionais e as necessidades dos colaboradores, promovendo o aumento do comprometimento e da produtividade; e (4) agente de mudanças: papel de facilitar as transformações culturais organizacionais, criando um ambiente adaptável e inovador (Ulrich, 1997).

Complementando essa perspectiva, Ulrich e Brockbank (2005) definem que a proposição de valor do RH deve ser validada pelos usuários externos. Segundo os autores, a transformação dessa área deve acontecer de dentro para fora, alterando o foco de processos para resultados. Essa mudança de paradigmas requer a mensuração efetiva de valor por meio do desenvolvimento de métricas focadas nos *stakeholders* e da implementação de *scorecards* de RH, garantindo, assim, maior alinhamento com a gestão estratégica organizacional (Ulrich; Brockbank, 2005).

Dessa transformação emerge a Gestão Estratégica de Pessoas, que materializa essa visão ao integrar-se ao planejamento estratégico organizacional, alinhando as competências, capacidades e comportamentos do capital humano aos objetivos e metas institucionais. A GEP integra-se ao planejamento estratégico organizacional ao alinhar as competências, capacidades e comportamentos do capital humano aos objetivos e metas institucionais (Wright; McMahan, 1992). No contexto das universidades públicas, essa integração torna-se ainda mais relevante,

considerando que o capital humano representa o principal ativo para o cumprimento da missão institucional de ensino, pesquisa e extensão, indissociáveis entre si (Brasil, 1988, art. 207; Forpdi, 2017).

Dessa forma, o planejamento estratégico de pessoas deve estar sincronizado com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e demais instrumentos de planejamento (Forpdi, 2017), garantindo que as decisões de GP contribuam diretamente para o alcance dos resultados organizacionais. Ulrich (1997) corrobora essa perspectiva ao afirmar que a gestão de pessoas deve ir além das funções operacionais tradicionais para se tornar um verdadeiro agente impulsionador do desempenho organizacional, criando valor mensurável para a organização e seus stakeholders.

Nesse contexto, para alinhar a integração entre a gestão estratégica de pessoas e a estratégia organizacional, os gestores passaram a adotar o *People Analytics (PA)* – função organizacional que traduz dados de RH em insights sobre desempenho institucional – permitindo a identificação de padrões, tendências e decisões baseadas em evidências (Boudreau; Ramstad, 2007). O instrumento se apresenta como um aliado valioso para a modernização da gestão estratégica de pessoas, auxiliando na promoção de decisões fundamentadas em dados e em um maior alinhamento entre subsistemas de RH, favorecendo resultados mais eficazes e sustentáveis (Simões, 2023; Ferreira, 2023).

Polzer (2023) define *People Analytics* como a função organizacional dedicada à coleta, análise e tradução de dados, conjuntamente com práticas que auxiliam nas tomadas de decisão e nas atividades dos colaboradores. Apesar dessa aparente objetividade conceitual, pode-se observar certa amplitude em sua aplicação: análise de absenteísmo, predição de desempenho, mapeamento de redes informais, avaliação de clima organizacional — cada uma exigindo técnicas analíticas distintas (Polzer, 2023).

Irigaray e Stocker (2023) afirmam que o *PA* tem fomentado a evolução do RH, pois, aliado a outros instrumentos de gestão estratégica, permite que as organizações se preparem e, por vezes, antecipem tendências futuras. A ferramenta também transforma a prática cotidiana: ao incorporar análise de dados às decisões rotineiras de RH (contratação, promoção, capacitação) por meio de tecnologias avançadas da informação, gestores constroem uma cultura organizacional orientada por evidências (Kels; Vormbusch, 2020).

Cabe ressaltar que a cultura organizacional influencia significativamente o sucesso da iniciativa, já que as organizações voltadas à inovação e à mudança tendem a colher melhores resultados, e o *PA* é a ferramenta capaz de auxiliar essas transformações (Irigaray; Stocker, 2023). Em universidades públicas, esses desafios são amplificados pela autonomia

administrativa e pela tradição institucional. Assim, a implementação do *PA* não é meramente uma questão técnica, mas um processo de mudança organizacional.

O *PA* permite compreender e mitigar *turnover* ao identificar padrões: quais perfis de colaboradores têm maior probabilidade de desligamento, em quais períodos isso ocorre e quais fatores organizacionais (salário, clima, liderança) são significativos, auxiliando na elaboração de estratégias (Kiran; Chaubey; Shastri, 2023). Além do diagnóstico de turnover, o *PA* favorece a alocação estratégica dos colaboradores, fornecendo *insights* sobre as competências e atividades nas quais cada um pode gerar maior valor, potencializando desempenho e produtividade (Wang; Katsamakos, 2021).

Alguns fatores impulsionam a adoção crescente de *PA*: (a) clima organizacional exige diagnósticos precisos; (b) pressões institucionais demandam evidências do RH; (c) metas de desempenho organizacional requerem alinhamento mensurável entre pessoas e resultados (Kiran; Chaubey; Shastri, 2023). Nesse cenário, o *PA* viabiliza a retenção de talentos e contribui para o desenvolvimento do capital humano (Wang; Katsamakos, 2021).

McCartney e Fu (2022b), por sua vez, alertam que os dados utilizados para essas análises precisam ser de qualidade — precisos, consistentes, oportunos e corretos —, pois constituem recursos estratégicos capazes de gerar vantagens competitivas. Contudo, a qualidade de dados em órgãos públicos brasileiros apresenta desafios específicos: os sistemas de informações fragmentados, a falta de integração entre plataformas de RH, e a ausência de padronização na coleta de dados, como poderá ser observado na avaliação da maturidade organizacional realizado na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul.

No Brasil, a modernização da gestão pública tem levado órgãos de controle — como o Tribunal de Contas da União (TCU) — a intensificar avaliações sobre gestão de pessoas no setor público. O levantamento de governança e gestão de 2024, por exemplo, investigou a maturidade da gestão estratégica de pessoas em órgãos federais (TCU, 2024). Nos resultados encontrados, observou-se que 37% dos órgãos que aderiram à pesquisa encontram-se no estágio inexistente ou inicial ao tratar da promoção da gestão estratégica de pessoas, e 38% situam-se nos estágios inexistente ou inicial ao avaliarem a maturidade das práticas da gestão de pessoas (TCU, 2024).

Embora a experiência europeia indique resultados promissores, como na Itália e Holanda (Di Lauro *et al.*, 2025), a adoção do *PA* por órgãos públicos brasileiros ainda é pouco divulgada. Para Simões (2023), a utilização dessa função organizacional está diretamente vinculada à modernização da estrutura da Administração Pública (AP), denominada Nova Gestão Pública (NGP), ao adaptar estratégias do setor privado à realidade do serviço público.

Por isso, é necessário o amadurecimento e desenvolvimento de estratégias voltadas à implementação e ao aperfeiçoamento da prática do *People Analytics* no GP nas organizações federais (Simões, 2023), perspectivas que também podem ser estendidas a outras esferas administrativas.

1.1 Oportunidade de pesquisa

O *People Analytics* representa um avanço na modernização da gestão estratégica de pessoas. Como função organizacional, o *PA* caracteriza-se pela coleta, análise e interpretação de dados que auxiliam os gestores nas tomadas de decisão (Polzer, 2023). Suas aplicações práticas incluem: (a) identificação dos padrões de *turnover* e da retenção de talentos e do engajamento (Kiran; Chaubey; Shastri, 2023); (b) alocação estratégica de recursos humanos baseada em competências (Wang; Katsamakos, 2021); e (c) transformação da cultura organizacional por meio da incorporação de análise de dados nas decisões rotineiras de RH (Kels; Vormbusch, 2020).

Reconhecendo as potencialidades do *PA* para tornar as tomadas de decisão mais estratégicas na gestão de pessoas, e considerando que ela pode ser uma ferramenta de grande valia ainda pouco explorada nos órgãos públicos, incluindo-se neles as universidades, esta pesquisa identifica uma oportunidade de investigação: *como o People Analytics pode ser implementado na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)?*

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

A pesquisa tem como objetivo geral propor procedimentos para a implementação da função organizacional *People Analytics* na gestão de pessoas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

1.2.2 Objetivos específicos

I. Sistematizar os principais benefícios, desafios, limitações e requisitos para a adoção do *People Analytics* em órgãos públicos brasileiros;

II. Analisar a maturidade da gestão de pessoas da UEMS quanto à tomada de decisão baseada em dados;

III. Elaborar procedimentos para a implementação do *People Analytics* na gestão de pessoas da UEMS, considerando suas particularidades organizacionais.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

O avanço da gestão estratégica no campo do capital humano tem impulsionado a adoção de práticas oriundas do setor privado pelo setor público. Essa estratégia permite ao gestor de RH do poder público desenvolver ações baseadas em dados, proporcionando maior confiabilidade às decisões de liderança, não visando apenas a eficiência técnica, mas podendo produzir equipes mais engajadas, motivadas e alinhadas aos objetivos institucionais. Como resultado, as organizações públicas entregam serviços de maior qualidade à sociedade (Denhardt; Denhardt, 2015).

Entretanto, sua implementação deve considerar marcos regulatórios específicos. No âmbito federal: (a) a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) — Lei 13.709/2018 — que estabelece diretrizes para o tratamento de dados pessoais, incluindo os de servidores públicos; (b) a Lei de Acesso à Informação (LAI) — Lei 12.527/2011 — que impõe transparência nas ações governamentais. Por sua vez, no âmbito Estadual, destacam-se os seguintes decretos: (a) o Decreto n. 15.572/2020 — que dispôs medidas para aplicação da LGPD no poder executivo estadual; e (b) o Decreto n. 16.352/2023 — que regulamenta a LAI no poder executivo estadual.

No Brasil, mais especificamente no estado de Mato Grosso do Sul, observam-se avanços em direção à gestão estratégica orientada por resultados, como enfatizado por Rodrigo Perez, Secretário de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV) (Rocha, 2024). Na área de Recursos Humanos, a Secretaria de Administração de MS (SAD), por meio da Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGED) e da Escola de Governo do estado de MS (EscolaGov), destaca-se pela implantação do Programa de Gestão de Pessoas para o Futuro.

Esse programa visa modernizar práticas de gestão de pessoas, promovendo um ambiente saudável, eficiente e alinhado às demandas contemporâneas (Nantes, 2024a). Segundo o Secretário da SAD, o foco é promover práticas inovadoras de gestão centradas no potencial dos servidores e nas exigências emergentes do mundo do trabalho e do serviço público (Nantes, 2024b).

Diversos autores apontam caminhos a serem explorados no estudo do *People Analytics*, ferramenta inovadora com potencial de aplicação na gestão pública do Estado de MS. Simões

(2023) destaca a necessidade de continuidade dos estudos da utilização em órgãos públicos. Suda (2021) indica a demanda por novos estudos que evidenciem benefícios do uso do *PA* em diferentes contextos, à medida que as realidades organizacionais evoluem ao longo do tempo. Moraes e Damian (2021) ressaltam a importância de se investigar os impactos do *PA* na cultura organizacional, na satisfação e no engajamento dos funcionários, além dos desafios enfrentados para uma implementação efetiva, especialmente em pequenas e médias empresas.

Yoon, Han e Chae (2023) ampliam essa discussão, incluindo a necessidade de estudos relacionados à ética na utilização do *PA* nas organizações e ao entendimento sobre como as lideranças podem promover um uso consciente e eficaz da ferramenta. Além disso, Suri e Lakhanpal (2024) acrescentam que é preciso explorar como a liderança influencia a implementação de uma cultura orientada a dados, bem como de que maneira a *PA* pode fomentar a inclusão, diversidade e o bem-estar dos colaboradores.

O campo de estudo do *PA* é amplo, oferecendo muitas oportunidades de pesquisa, especialmente no contexto de órgãos públicos brasileiros. Dentre esses órgãos destacam-se as universidades, que possuem uma cultura organizacional diferenciada devido à prerrogativa legal de autonomia administrativa. Com o compromisso do Governo do Estado de MS no avanço da gestão estratégica e de práticas inovadoras, a Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul tem buscado a modernização e inovação em suas práticas de GP, iniciativa essa que pode ser enriquecida com a implementação dessa ferramenta.

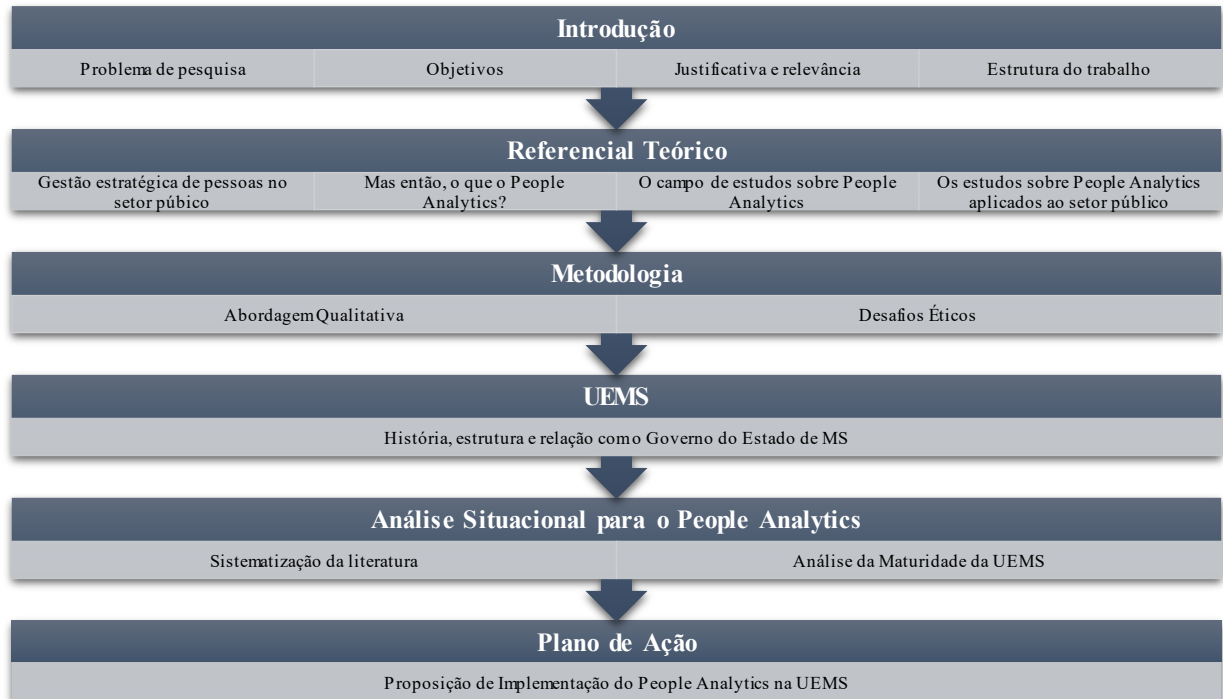
A escolha da UEMS como objeto de estudo justifica-se por suas características específicas: (a) trata-se de uma universidade estadual com autonomia administrativa, o que permite maior flexibilidade na implementação de inovações gerenciais; (b) está inserida no contexto de modernização da gestão pública do estado de MS; (c) possui um corpo funcional diversificado, incluindo docentes, técnicos administrativos e terceirizados, o que oferece um ambiente rico para análise de dados de pessoas; e (d) tem potencial para servir como modelo de implementação para outras instituições de ensino superior públicas.

Portanto, a realização desta pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a implementação da *People Analytics* no contexto da gestão de pessoas em universidades públicas, considerando suas especificidades organizacionais e o potencial da abordagem para fortalecer a tomada de decisão baseada em dados, promover a valorização do capital humano e contribuir para a elevação da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Além disso, a pesquisa contribui para preencher uma lacuna identificada na literatura nacional sobre a aplicação do *PA* em instituições de ensino superior públicas.

1.4 Estrutura do trabalho

A pesquisa está estruturada em sete capítulos organizados de forma a responder adequadamente à questão norteadora e aos objetivos propostos. A Figura 1 apresenta esquematicamente a estrutura do trabalho.

Figura 1 — Estrutura da pesquisa



Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2025.

O primeiro capítulo refere-se à Introdução, na qual são apresentados: (a) o problema de pesquisa; (b) os objetivos gerais e específicos; (c) a justificativa e relevância da pesquisa; e (d) a estrutura do trabalho. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico, por meio da revisão de literatura que, dividida em subseções, busca contextualizar o estado da arte sobre *People Analytics* no Brasil e no mundo.

As seções são organizadas da seguinte maneira: (a) Gestão estratégica de pessoas no setor público; (b) Mas então, o que é o *People Analytics*?; (c) O campo de estudos sobre *People Analytics*; e (d) Os estudos sobre *People Analytics* aplicados ao setor público. Assim, busca-se apresentar um panorama dos estudos realizados sobre o *PA* de maneira geral e como tem sido utilizado para a modernização das práticas de gestão estratégica de pessoas.

A metodologia utilizada para a realização da pesquisa é detalhada no terceiro capítulo, compreendendo os métodos e técnicas que permitirão extrair os melhores resultados para

responder aos objetivos propostos. Ela está subdividida em: (a) Abordagem qualitativa, compreendendo a pesquisa bibliográfica, a Matriz de análise bibliográfica (MAB), o Modelo de maturidade (MM), a Entrevista e o Grupo Focal, e a Triangulação de dados; e (b) Desafios éticos — proteção e segurança dos dados, compromissos adicionais.

O quarto capítulo apresenta a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), abordando sua relação com o governo do Estado, um breve histórico institucional e sua estrutura organizacional. A Análise Situacional do *People Analytics* é realizada no quinto capítulo, apresentando os dois primeiros objetivos específicos: (a) a sistematização da literatura identificando os requisitos, benefícios, limitações e desafios; e (b) a análise da maturidade da UEMS na gestão de dados, o que permitiu identificar em qual estágio a universidade encontra-se para que seja proposto o *PA*.

O sexto capítulo apresenta o Plano de Ação para Implementação do *People Analytics* na UEMS, cumprindo o objetivo específico III. Este plano constitui o produto técnico da dissertação, estruturado da seguinte forma: (a) os pressupostos e as delimitações; (b) a estrutura do plano de ação — baseado em cinco eixos; (c) a matriz de correlação (MC) — conecta a sistematização de dados e análise da maturidade; (d) a síntese da fase inicial; e (e) as perspectivas e caminhos para as fases intermediária e avançada.

A dissertação finaliza com as Considerações finais, apresentando limitações encontradas e sugestões de trabalhos futuros, as Referências Bibliográficas e os Apêndices constando o Termo de Autorização Institucional e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão estratégica de pessoas

A gestão estratégica de pessoas (GEP) consolidou-se principalmente a partir da década de 1980 como área estratégica responsável por alinhar as práticas de recursos humanos aos objetivos organizacionais. Ulrich (1997), ainda na década de 1990, escreveu sobre as transformações pelas quais o RH passou. Segundo o autor, o RH migrou de um foco centrado em atividades para uma orientação voltada aos resultados esperados, buscando a mensuração por meio de métricas que demonstrem as contribuições da área para o avanço das estratégias organizacionais. Para tanto, conhecimentos sobre o negócio e sobre as práticas de RH constituem algumas das competências necessárias para que essa área possa ser efetivamente implementada (Ulrich, 1997).

Complementando essa perspectiva, Ulrich e Brockbank (2005) afirmam que um dos elementos fundamentais para essa nova proposição de RH é a criação de práticas que agreguem valor nas mais diversas dimensões – pessoas, desempenho, informação e fluxo de trabalho. Por meio dessa abordagem, os autores destacam a importância de desenvolver métricas capazes de mensurar o alcance dos objetivos propostos, auxiliando na mudança de foco organizacional. Alguns desafios, contudo, são apresentados: (a) a resistência às mudanças organizacionais por parte dos funcionários; (b) a dificuldade em mensurar muitas contribuições das práticas de RH que são intangíveis; e (c) a necessidade de equilibrar as demandas dos *stakeholders* e gerenciar conflitos (Ulrich; Brockbank, 2005).

Pfeffer (1998) contribui com os estudos referentes à GEP ao afirmar que as organizações que priorizam seus funcionários, considerando-os ativos estratégicos, são aquelas que mais alcançam sucesso em seus objetivos organizacionais, constituindo uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto de transformação, a gestão estratégica de pessoas tem incorporado diversas ferramentas de outras áreas para otimizar seus processos e aproximar-se do recurso mais valioso da organização: as pessoas. Segundo Alves *et al.* (2023), esse campo surge da intersecção entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional, sendo guiado pelo pensamento sistêmico. Suas práticas concentram-se em duas vertentes: (a) Competências e atribuições organizacionais; e (b) Articulação de parcerias externas, principalmente ligadas ao setor público (Alves *et al.*, 2023).

Cabe ressaltar que esse movimento gerencial, que traz características do setor privado para o setor público, no Brasil, entra em vigor com a Constituição Federal de 1988, mais especificamente nos primeiros anos do mandato de governo de Fernando Henrique Cardoso (1995–2002). Nogueira e Roberto (2023) identificam que questões como desempenho organizacional e cumprimento das metas ganharam espaço no setor público, embora ainda enfrentem resistência.

2.1.1 Gestão estratégica de pessoas no Brasil

A administração pública (AP) brasileira começou seu processo de transformação com a promulgação da nova Constituição Federal de 1988, marco no qual torna-se obrigatório o concurso público para o ingresso de servidores na administração estatal. Entretanto, apesar dos benefícios da medida, surgiram entraves. A estabilidade e a promoção interna, restritas a servidores de carreira admitidos via concurso, dificultam uma administração mais assertiva e a cobrança por resultados mais efetivos (Bresser-Pereira, 2015).

Com a nomeação de Bresser-Pereira para o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), na década de 1990, a AP ingressa em sua era gerencial, marcada pela Nova Gestão Pública (NGP), com o propósito de aproximar as práticas do setor público às do setor privado, visando ofertar serviços de melhor qualidade e otimizar o uso dos recursos disponíveis. Segundo Campelo (2013), dentre os princípios da NGP, observou-se o desenvolvimento das noções de liderança e eficiência.

Abrucio (2007) destaca os principais avanços obtidos por Bresser-Pereira: a continuidade e o aprimoramento da *civil service reform*, por meio da reorganização administrativa do governo federal, do aperfeiçoamento do canal de informações e do fortalecimento das carreiras públicas. Houve ainda atualizações no Regime Jurídico Único dos Servidores e a inclusão da “Eficiência” como princípio administrativo.

O movimento reformista fomentou debates sobre novas formas de gestão pública orientadas à melhoria do desempenho nas entregas do setor público, configurando uma administração voltada para resultados e gerando choque cultural (Abrucio, 2007). Críticos como Hood (1991) questionaram a efetividade do modelo, considerando-o exagerado em suas promessas e insuficiente para resolver os problemas estruturais da administração pública, que permaneceram.

Diante dessa crítica, emerge o Novo Serviço Público (NSP), devendo a AP servir aos cidadãos e promover o bem comum (Denhardt; Denhardt, 2015). Ferreira e Correia (2023)

corroboram essa visão ao afirmar que, assim como o governo, o servidor público precisa estar motivado para conseguir realizar a entrega de melhores resultados. O Governo não deveria ser administrado como uma pequena empresa; deveria ser administrado como uma democracia (Denhardt; Denhardt, 2015).

Dentre os princípios elaborados por Denhardt e Denhardt (2000), pode-se destacar a valorização das pessoas, não apenas a produtividade. Nesse sentido, o NSP valoriza o indivíduo em suas necessidades e interesses, reconhecendo que a reengenharia de processos, a medição de desempenho e a cobrança por produtividade serão ineficazes se o servidor público não for devidamente valorizado e respeitado. A liderança compartilhada e o empoderamento tornam-se fatores essenciais para o sucesso da Administração Pública.

Essa distinção entre os dois modelos é relevante para a análise do *People Analytics* no contexto público. Enquanto a NGP enfatiza eficiência e produtividade — dimensões que *PA* pode mensurar e otimizar —, o NSP enfatiza a valorização das pessoas e o bem-estar. A implementação de *PA*, como uma função organizacional, pode equilibrar eficiência e humanização ao utilizar dados para identificar não apenas lacunas de desempenho, mas também necessidades de desenvolvimento, bem-estar e engajamento dos servidores.

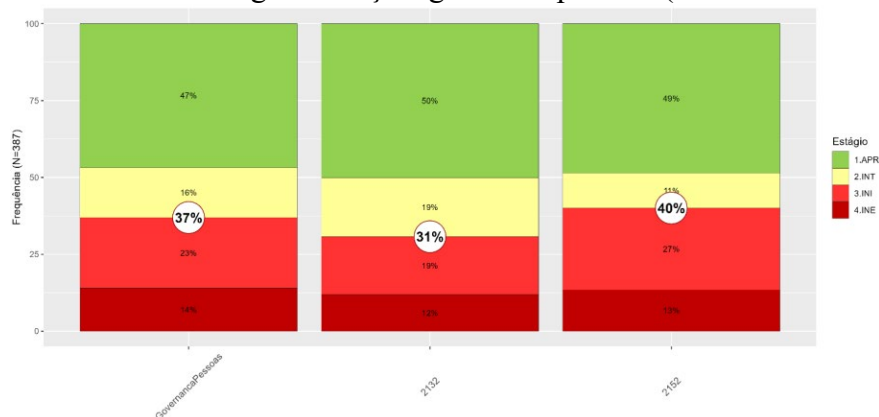
Brito, Kato-Cruz e Endo (2021) destacam a Gestão de Recursos Humanos como uma das quatro áreas nos estudos sobre gestão estratégica aplicada ao setor público. A nova dinâmica na AP traz a percepção de que instrumentos do setor privado podem contribuir significativamente para as atividades públicas, devendo ser adaptados e implementados em face à realidade das organizações.

Com o intuito de mensurar a maturidade da Governança em diversas áreas do setor público, o TCU realizou em 2024 um levantamento com 387 organizações sob sua jurisdição. Essa mensuração objetiva fornecer aos gestores públicos condições para identificar as áreas mais vulneráveis e que necessitam de maior investimento, além de incentivar o uso de boas práticas (TCU, 2024).

Dentre os temas abordados, encontra-se o de Perfil de Governança e Gestão de Pessoas no setor público. Dividido em dois indicadores, a mensuração buscou identificar os níveis de promoção da gestão estratégica de pessoas — GovernançaPessoas — e os resultados das práticas referentes à GP — iGestPessoas. Embora 47% das organizações estejam no nível aprimorado (APR) com relação à GEP, o Gráfico 1 apresenta um resultado preocupante: 37% das organizações encontram-se nos estágios Inexistente (INE) ou Inicial (INI), enquanto 16% situam-se em estágio intermediário (INT). Esse cenário revela que mais de um terço das organizações públicas federais ainda não possuem uma governança de gestão de pessoas

estruturada, o que evidencia a urgência de iniciativas como a implementação do *People Analytics* para modernizar essas práticas.

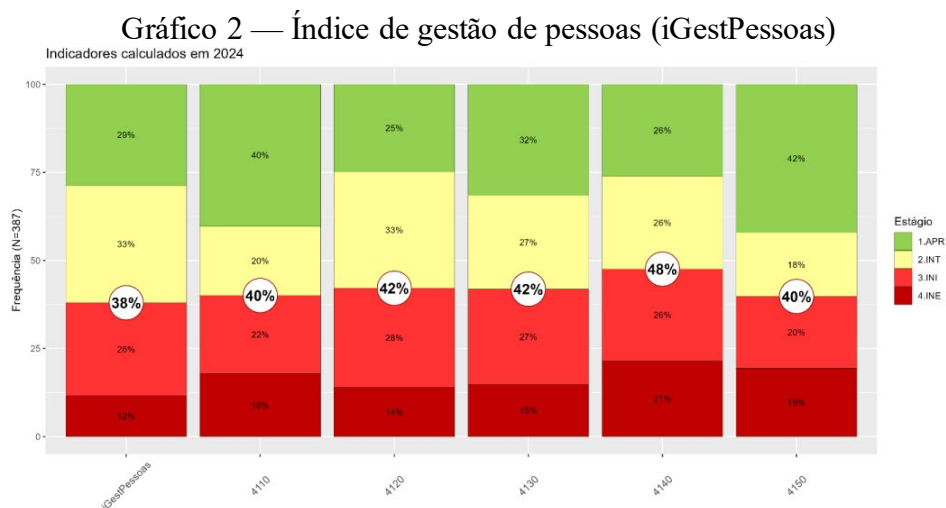
Gráfico 1 — Índice de governança e gestão de pessoas (GovernancaPessoas)



Fonte: TCU, 2024.

O primeiro índice é composto de dois indicadores que explicitam fases diferentes da GEP. O indicador 2132 trata sobre a definição do modelo de gestão de pessoas, com definição de responsabilidades, objetivos, indicadores e metas que terão a função de guiar a gestão. Por sua vez, o indicador 2152 trata sobre o acompanhamento desses objetivos e metas estabelecidos, se há relatórios disponíveis aos gestores e se, em caso de não alcance do que foi proposto, ocorrem anotações e proposições de medidas de melhorias (TCU, 2024). A análise dos dois indicadores revela um aumento preocupante: o percentual de órgãos no estágio inicial cresceu de 19% (quesito 2132) para 27% (quesito 2152) (TCU, 2024). Tal cenário pode indicar que o planejamento, em parte das organizações, baseia-se em formalidades sem avanços efetivos rumo aos objetivos estratégicos.

O segundo índice — iGestPessoas — é composto por cinco indicadores referentes a práticas de RH, refletindo resultados insatisfatórios, já que 38% das organizações encontram-se no estágio INE e INI, em contraste com apenas 29% que se mostram em estágio APR, conforme Gráfico 2.



Fonte: TCU, 2024.

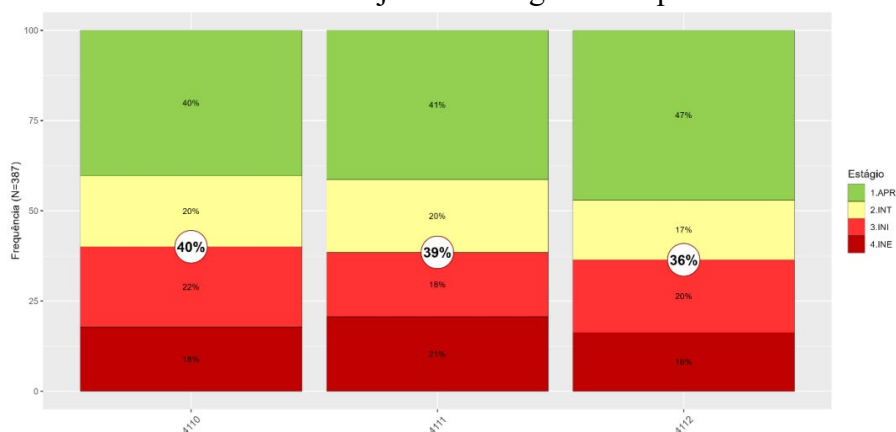
Os indicadores mensurados pelo índice iGestPessoas são: 4110 — Realizar planejamento de gestão de pessoas; 4120 — Suprir a demanda por colaboradores e gestores; 4130 — Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores; 4140 — Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho; e 4150 — Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores. Para este estudo, analisou-se apenas o indicador 4110 devido suas características estratégicas.

Percebe-se que, diferente do índice geral, 40% das organizações possuem um planejamento APR; entretanto, o percentual se iguala à somatória daqueles que se encontram na faixa Inexistente ou Iniciante. Composto por duas questões, a primeira avalia a definição de metas, objetivos e indicadores para os subsistemas de GP — 4111 —, enquanto a segunda avalia o estabelecimento de um plano estruturado de gestão de pessoas — 4112.

Como reflexo do Gráfico 1, o Gráfico 3 exibe um cenário preocupante de baixa maturidade no planejamento da gestão de pessoas nos órgãos governamentais participantes da pesquisa: 40% encontram-se nos níveis inexistente (18%) e inicial (22%) (TCU, 2024). Percebe-se que 39% dos órgãos pesquisados estão nos estágios INE ou INI com relação as definições de metas, objetivos e subsistemas — 4111 —, enquanto 36% ainda estão no estágio INE ou INI com relação ao estabelecimento de um plano estruturado para a gestão de pessoas — 4112.

O indicador 4112 pode ser considerado um pré-requisito para a implementação do *People Analytics*. Se 36% das organizações públicas ainda não possuem um plano estruturado, isso sugere que a implementação de *PA* não é meramente uma questão técnica (infraestrutura de dados, ferramentas analíticas), mas também uma questão de maturidade organizacional e clareza estratégica.

Gráfico 3 — Planejamento da gestão de pessoas.

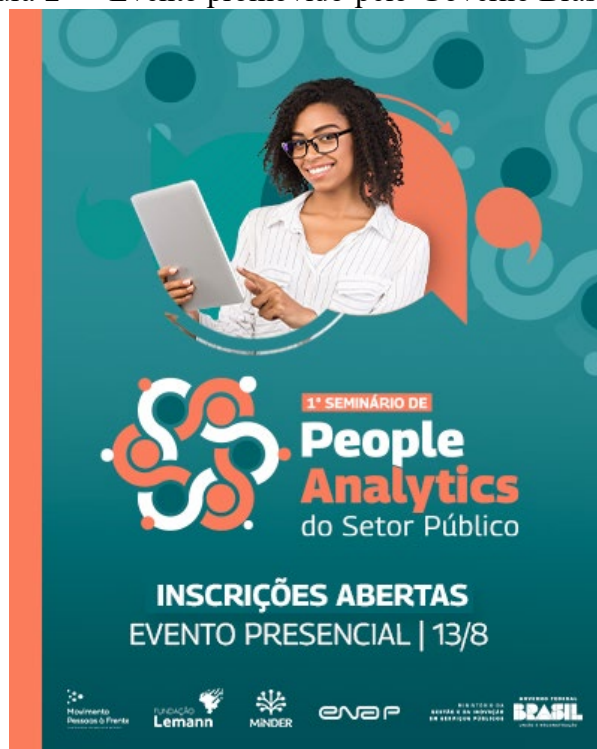


Fonte: TCU, 2024.

O cenário encontrado pela pesquisa realizada pelo TCU aponta o percurso que as instituições públicas brasileiras ainda precisam trilhar para que a gestão estratégica de pessoas consiga atingir o nível aprimorado. Nesse contexto, o *People Analytics* desponta como uma função organizacional que viabiliza a implementação efetiva da GEP ao traduzir dados em informações que fundamentam as decisões sobre pessoas.

Reconhecendo essa urgência, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) tem promovido iniciativas para fomentar a cultura de análise de dados na área de gestão de pessoas, como demonstra o recente 1º Seminário de *People Analytics* no Setor Público, realizado em agosto de 2024, pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (Figura 2). Esta iniciativa reconhece que o *People Analytics* pode contribuir significativamente para aprimorar processos seletivos, identificar lacunas de habilidades, desenvolver carreiras e promover a inclusão no serviço público (MGI, 2024).

Figura 2 — Evento promovido pelo Governo Brasileiro



Fonte: MGI, 2024.

Conforme noticiado pela ENAP (2024), o sucesso alcançado pelo evento e o andamento de um projeto voltado exclusivamente para o tema “Liderando com *People Analytics* no Governo Federal” revela a preocupação do governo em modernizar suas práticas ao olhar para a gestão de pessoas com uma visão mais profunda.

2.1.2 Gestão estratégica de pessoas em Mato Grosso do Sul

As iniciativas federais repercutem nos estados brasileiros. Em Mato Grosso do Sul, a gestão estratégica de pessoas aplicada ao setor público tem sido objeto frequente de estudos, especialmente pelos programas de pós-graduação *stricto sensu* (Dalmonech *et al.*, 2023). Entre as áreas temáticas dos estudos analisados, está a gestão de pessoas, possuindo como protagonismo seu alinhamento ao desenvolvimento estratégico das organizações, de modo a otimizar processos, bem como o desenvolvimento da gestão por competências (Dalmonech *et al.*, 2023).

Nesse contexto, ainda no estado de MS, o governador Eduardo Riedel (2023-2027) assumiu o compromisso com uma gestão estratégica, estabelecido pelo Decreto Estadual n. 16.335, de 19 de dezembro de 2023. O referido decreto regulamenta a demanda pela implementação de ferramentas para gestão de dados e indicadores. O artigo 7 — que estabelece

a gestão de indicadores, dados e metas estratégicas — e o artigo 13 — que exige a produção de relatórios e gráficos para a alta administração (Mato Grosso do Sul, 2023) — constituem requisitos operacionais que o *People Analytics* pode viabilizar.

Nesse sentido, a gestão estratégica deve estar presente em todas as pastas do setor público de Mato Grosso do Sul, incluso o órgão responsável pela Gestão de Pessoas de MS. Desenvolvido pela SUGED, vinculada à SAD, o programa Gestão de Pessoas para o Futuro reflete esse contexto. A iniciativa visa à modernização das práticas de GP no estado mediante capacitação continuada e mapeamento de processos, promovendo um ambiente de trabalho saudável, eficiente e alinhado às novas demandas (Nantes, 2024a).

Com esse objetivo, são realizados encontros anuais de gestores de recursos humanos para debater temas como liderança, gestão de performance de alto impacto e motivação (Gonzaga, 2024), bem como promover o mapeamento de atos de pessoal que impactam diretamente a vida dos servidores estaduais (Nantes, 2024a).

Em 2024, o 3º Encontro de Gestores de Pessoas no Setor Público marcou o início da transformação da cultura de gestão de pessoas voltadas a dados. Entre as palestras realizadas, destaca-se a abordagem específica sobre liderança e *People Analytics*, com ênfase na gestão de pessoas de alto impacto com foco em resultados (Montoso, 2024). No ano de 2025, o 4º Encontro de Gestores de Pessoas no Setor Público de MS traz em uma de suas palestras novamente o *PA*, desta vez aliada às questões de saúde mental, mostrando assim uma tendência do estado na busca pelo fortalecimento da gestão estratégica de pessoas no MS (Foglia, 2025).

A inclusão do *PA* em dois encontros consecutivos de gestores (2024 e 2025) sinaliza uma tendência crescente de interesse do estado em ferramentas analíticas para gestão de pessoas. Contudo, a presença de *PA* em palestras não necessariamente indica implementação efetiva ou maturidade técnica entre os gestores. Além disso, a conexão entre *PA* e saúde mental (mencionada no 4º Encontro de 2025) alinha-se aos princípios do NSP, reforçando que o *PA* não é apenas uma ferramenta de eficiência, mas também de humanização e bem-estar.

Diante desse cenário de maturidade incipiente e de movimentos crescentes de modernização — tanto no plano federal quanto no estadual —, compreender o *People Analytics* em sua dimensão conceitual e aplicada torna-se condição necessária para avançar na proposta de implementação na UEMS. A seção seguinte dedica-se a essa tarefa.

2.2 Mas então, o que é a *People Analytics*?

Desde a década de 1980, especialistas como Guest (1987) já reconheciam a dificuldade de implementação de planos estratégicos na Gestão de Pessoas, mas enfatizavam sua vinculação ao planejamento organizacional como vantagem competitiva. Côrtes e Meneses (2019) defendem a existência de um modelo superior de gestão de pessoas, aplicável a qualquer instituição para elevar o desempenho. Fonseca *et al.* (2013) argumentam, contudo, que a descentralização administrativa e a autonomia organizacional no setor público condicionam a implementação da GEP, já que cada organização terá de adaptar estratégias para as localidades nas quais estão inseridas, observando as demandas que são responsáveis por suprir.

Diante dessas dificuldades de implementação de GEP, surge o *People Analytics* como uma função organizacional a partir de 2010, impulsionado pelas transformações tecnológicas como ferramenta para embasar as tomadas de decisão (Dolzenkho; Dolzenkho, 2019). O *Project Oxygen* da Google marca o início do PA ao cruzar mais de 10.000 observações de liderança com mais de 100 variáveis com o objetivo de aperfeiçoar a liderança da organização. Seus resultados foram transformados em ações nos programas de capacitação e qualificação da empresa, obtendo um aumento de 75% de melhoria em sua liderança.

Conforme o artigo publicado por Bryant (2011) na revista *The New York Times*, a respeito da metodologia implementada pela Google — inovadora à época —, o *People Analytics* consiste em uma equipe dedicada à aplicação de análise de dados na gestão de pessoas. Esse processo resultou na geração de relatórios robustos, que apoiaram iniciativas como os programas de treinamento conduzidos pelo Projeto *Oxygen*, superando a mera apresentação de dados estatísticos.

Esse sucesso prático do *Project Oxygen* não apenas validou a efetividade do PA, como também estimulou a sua conceituação no âmbito acadêmico. Ferreira (2023) conceitua o PA como uma abordagem fundamentada na análise de dados de colaboradores, possibilitando maior compreensão sobre o comportamento no ambiente de trabalho. Complementarmente, Hüllmann (2022) salienta, de forma equilibrada, não apenas os benefícios advindos da automação e digitalização de processos, mas também as preocupações relacionadas à privacidade e vigilância constante.

No mesmo sentido, Coolen *et al.* (2023) utilizam a expressão *Workforce Analytics*, destacando o propósito de investigar o impacto da força de trabalho sobre as atividades organizacionais e seus resultados. Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024), ao abordarem o conceito de *Human Resources Analytics (HRA)*, destacam o desenvolvimento de uma capacidade

organizacional voltada para a coleta, sistematização e análise estratégica de dados em prol da tomada de decisão.

A ferramenta pode ser encontrada na literatura com outras nomenclaturas, tais como: *Workforce Analytics*, *Human Resource Analytics (HR analytics)*, *Human Capital Analytics*, *Talent Analytics* (Kels; Vormbusch, 2020; Tursunbayeva; Di Lauro; Pagliari, 2018; Hülmann, 2022; McCartney; Fu, 2022b). Portanto, o Quadro 1 apresenta os conceitos com as definições mais utilizadas para definição do *HR Analytics*, do *People Analytics*, da *HRA*, e do *Workforce Analytics*.

Quadro 1 — Conceitos de People Analytics

Conceito	Autores	Ano	Definição ¹
HR Analytics	Marler, J. H.; Boudreau, J. W.	2017	“Uma prática de RH habilitada pela tecnologia da informação que utiliza análises descritivas, visuais e estatísticas de dados relacionados a processos de RH, capital humano, desempenho organizacional e benchmarks econômicos externos para estabelecer o impacto nos negócios e permitir a tomada de decisões orientada por dados.”
	Falletta, S. V.; Combs, W. L.	2020	“A <i>HR Analytics</i> é um processo proativo e sistemático para coletar, analisar, comunicar e usar eticamente pesquisas de RH baseadas em evidências e <i>insights</i> analíticos para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos estratégicos.”
	Cho, W.; Choi, S.; Choi, H.	2023	“ <i>HR analytics</i> visa apoiar as organizações a alcançar seus objetivos estratégicos através do uso de pesquisa de RH baseada em evidências. Envolve a identificação sistemática e a quantificação dos impulsionadores humanos dos resultados de negócios, com o propósito de tomar melhores decisões que podem melhorar as práticas de RH e o desempenho organizacional.”
	Rasmussen, T. H.; Ulrich, M.; Ulrich, D.	2024	“É uma forma de gerar <i>insights</i> e impacto ao alinhar a análise de dados com os valores e resultados desejados pelos <i>stakeholders</i> .”
	Rigamonti, E.; Gastaldi, L.; Corso, M.	2024	“A capacidade organizacional de implementar, gerenciar e explorar estrategicamente dados e análises de forma sistemática, a fim de apoiar processos e decisões relacionadas a pessoas.”
	Espegren, Y.	2025	“Uma prática de RH que envolve análise estatística impulsionada pela tecnologia de vários dados para tomar decisões mais objetivas, racionais e eficazes relacionadas aos funcionários.”
	Goswami, T. G.; Mansi	2025	“ <i>HR analytics</i> revoluciona a gestão de recursos humanos, otimiza a alocação de recursos, refina estratégias de recrutamento e retenção, e impulsiona o crescimento organizacional, sendo uma fonte de vantagem competitiva sustentável. É uma análise complexa de dados internos e externos, manipulação de informações e tecnologia, e a relação entre decisões sobre funcionários e a eficácia organizacional. Atua como um meio para avaliar o valor dos fatores humanos e práticas de RH na organização, e um bloco fundamental para a tomada de decisões estratégicas, habilitada por tecnologia e habilidades analíticas.”
	Garrido, G.; Silveira, R. D.;	2018	“Uma abordagem quantitativa para a gestão do capital humano, integrando ferramentas, tecnologias e métodos analíticos que garantem

Continua ...

¹ Definições traduzidas pelo autor por meio de Inteligência Artificial.

...continuação

Conceito	Autores	Ano	Definição ²
	Silveira, M. A.		qualidade e desígnio estratégico às decisões voltadas ao lado humano das organizações”
People Analytics	Tursunbayeva, A.; Di Lauro, S.; Pagliari, C.	2018	“PA é uma área da GRH ³ que usa tecnologias da informação e análise de dados para gerar <i>insights</i> acionáveis. Preocupa-se em entender a dinâmica da força de trabalho, o capital humano e o desempenho individual e da equipe usando análise de dados descritiva e preditiva e ferramentas de visualização para otimizar a eficácia, eficiência e resultados organizacionais, e melhorar a experiência do funcionário.”
	Wang, N.; Katsamakos, E.	2021	“Uma abordagem orientada por dados para gerenciar pessoas no trabalho.”
	Giermendl, L. M.; Strich, F.; Christ, O.; Leicht-Deobald, U.; Redzepe, A.	2022	“O termo <i>People Analytics</i> não se refere a uma tecnologia, mas a uma abordagem inovadora, quantitativa, baseada em evidências e orientada por dados para gerenciar a força de trabalho.”
	Hüllmann, J. A.	2022	“ <i>People Analytics</i> retrata a algoritmização da gestão de recursos humanos caracterizada pela automação e suporte orientados por dados de processos ou tarefas relacionadas a pessoas.”
	McCartney, S.; Fu, N.	2022	“O processo contínuo de transformar e traduzir dados da força de trabalho em <i>insights</i> organizacionais em vários níveis de sofisticação, permitindo que os gerentes tomem decisões orientadas por dados sobre a força de trabalho.”
	Tursunbayeva, A.; Pagliari, C.; Di Lauro, S.; Antonelli, G.	2022	“ <i>People Analytics (PA)</i> é uma área emergente de inovação que, embora se baseie nos princípios tradicionais da gestão de recursos humanos (GRH), representa uma mudança sismica no poder das organizações e seus líderes de compreender, moldar e otimizar estrategicamente sua força de trabalho.”
	Polzer, J. T.	2023	“Tanto a função organizacional dentro da qual ocorrem a coleta, análises e tradução de dados, quanto um conjunto de práticas que se baseiam em dados de funcionários para informar e auxiliar os processos de tomada de decisão e a atividade dos funcionários em toda a organização.”
	Bentvelzen, M.; Boon, C.; Den Hartog, D. N.	2025	“Uma abordagem orientada por dados para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) focada em identificar e quantificar sistematicamente os fatores relacionados a pessoas que impulsionam resultados de negócios importantes.”
HRA (Human Resource Analytics)	Belizón, M. J.; Kieran, S.	2022	“A prática da tomada de decisão de RH orientada por dados. Essa prática envolve abordar uma preocupação estratégica ou operacional de RH usando dados (RH, negócios e/ou dados externos) e engloba o seguinte processo: identificação de um problema de negócios, design de pesquisa para a questão específica de RH sob escrutínio, gestão de dados, análise de dados, interpretação e comunicação de dados, um plano de ação subsequente e avaliação.”
	Bahuguna, P. C.; Srivastava, R.; Tiwari, S.	2024	“HRA é um processo que utiliza técnicas estatísticas para vincular as práticas de RH ao desempenho organizacional.”
	Bahuguna, P. C.; Srivastava, R.; Tiwari, S.	2024	“É uma prática/processo que utiliza análises estatísticas do desempenho de RH/individual e organizacional para permitir a tomada de decisões baseada em evidências.”

Continua ...

² Definições traduzidas pelo autor por meio de Inteligência Artificial.³ Gestão de Recursos Humanos.

...continuação

Conceito	Autores	Ano	Definição ⁴
	Bahuguna, P. C.; Srivastava, R.; Tiwari, S.	2024	“A HRA pode ser vista como uma abordagem integrativa que utiliza HRIS, Métricas de RH, dados organizacionais, big data e técnicas estatísticas e algoritmos para capturar dados, desenvolver padrões e tomar decisões relacionadas a recursos humanos baseadas em evidências.”
Workforce Analytics	Coolen, P.; Van den Heuvel, S.; Van De Voorde, K.; Paauwe, J.	2023	“Uma prática organizacional que utiliza análises avançadas para compreender o impacto da força de trabalho e das intervenções na força de trabalho nos resultados de negócios, como desempenho operacional e financeiro, bem-estar dos funcionários ou bem-estar social.”

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2025.

Ao analisar as definições do Quadro 1, observa-se uma tendência que evolui de abordagens centradas em tecnologia e métricas (Marler; Boudreau, 2017; Hüllmann, 2022) para perspectivas que priorizam capacidade organizacional (Rigamonti; Gastaldi; Corso, 2024), tomada de decisão ética (Falletta; Combs, 2020) e impacto nos stakeholders (Rasmussen; Ulrich; Ulrich, 2024). Contudo, não é linear: autores recentes (2024-2025) como Espegren (2025) e Goswami e Mansi (2025) reintroduzem ênfase em ferramentas tecnológicas e análise estatística.

Essa evolução, entretanto, expõe uma tensão fundamental entre abordagens mais tecnicistas – que privilegiam a automação e algoritmização dos processos (Hüllmann, 2022) – e perspectivas mais humanísticas — que valorizam a experiência do funcionário e o bem-estar organizacional (Tursunbayeva; Di Lauro; Pagliari, 2018; Coolen *et al.*, 2023). Esta tensão reflete desafios práticos na implementação – especialmente no setor público, onde questões éticas e de transparência assumem relevância ainda maior.

Na universidade pública, se a implementação de *PA* for concebida apenas como adoção de tecnologia e algoritmos — técnico-instrumental —, corre-se o risco de reproduzir as críticas de Hüllmann (2022) sobre vigilância e automação excessiva. Por outro lado, se a implementação priorizar capacidade organizacional e ética — polo humanístico —, será necessário investir em mudança cultural e engajamento dos *stakeholders* — sendo considerado um desafio para instituições nas quais a autonomia acadêmica e a tradição institucional são valores centrais.

Embora frequentemente utilizados como sinônimos, os termos *People Analytics*, *HR Analytics*, *HRA* e *Workforce Analytics* apresentam distinções conceituais sutis, mas importantes. O termo *HR Analytics* tende a focar nos processos e práticas tradicionais de recursos humanos,

⁴ Definições traduzidas pelo autor por meio de Inteligência Artificial.

conforme evidenciado nas definições de Marler e Boudreau (2017), e Falletta e Combs (2021), que enfatizam a vinculação com sistemas de RH existentes. Por sua vez, *People Analytics* apresenta escopo mais amplo, abrangendo não apenas processos formais, mas também comportamentos, dinâmicas sociais e experiências individuais (Tursunbayeva; Di Lauro; Pagliari, 2022; Giermindl *et al.*, 2022).

O *Workforce Analytics*, conforme conceituado por Coolen *et al.* (2023), distingue-se por sua ênfase específica no impacto da força de trabalho nos resultados organizacionais, adotando perspectiva mais estratégica. Essas sutilezas refletem diferentes filosofias de implementação que podem influenciar nos resultados práticos, especialmente em contextos organizacionais complexos como as universidades públicas, onde coexistem múltiplas culturas profissionais.

Neste trabalho, entende-se o *People Analytics* como uma função organizacional que integra a prática sistemática de coletar, analisar e interpretar dados de colaboradores para fundamentar decisões gerenciais (McCartney; Fu, 2022b), com foco especial na dinâmica organizacional e no desempenho individual e coletivo (Tursunbayeva; Di Lauro; Pagliari, 2018). Esta definição alinha-se com as especificidades do setor público, onde a transparência, a *accountability* e o foco no bem-estar dos servidores constituem elementos centrais da gestão pública contemporânea.

Contudo, a implementação de *PA* em contexto público enfrenta restrições regulatórias específicas que não se aplicam ao setor privado: (a) LGPD (Lei n. 13.709/2018): exigência de respeitar direitos de privacidade e proteção de dados pessoais de servidores — análises de comportamento, absenteísmo ou desempenho devem ser conduzidas com consentimento informado e transparência sobre o uso dos dados; (b) LAI (Lei n. 12.527/2011): Pressupõe a publicidade dos dados de gestão pública, criando tensão entre confidencialidade necessária para análises sensíveis e obrigação de transparência; (c) Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (Lei Complementar 101/2000): Limitação de investimentos em infraestrutura de dados, ferramentas analíticas e capacitação — *PA* deve ser implementada de forma pragmática, aproveitando recursos existentes; e (d) Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei 14.133/2021): Submissão a procedimentos licitatórios para aquisição de softwares ou serviços, prolongando prazos e limitando flexibilidade.

Além dessas restrições regulatórias, é relevante compreender como o *PA* se integra às metodologias de gestão de pessoas já praticadas nas organizações. Ele pode ser observado como instrumento de operacionalização das atuais metodologias de gestão de pessoas, ao fornecer dados que fundamentam sua implementação.

A integração ocorre de forma específica em cada metodologia: (a) Gestão por competências: o *PA* permite identificar, de forma sistemática, lacunas entre competências individuais e necessidades organizacionais; (b) *Balanced Scorecard*: o *PA* fornece os dados quantitativos e qualitativos que alimentam os indicadores de pessoas do *scorecard* — métricas como retenção de talentos, engajamento, produtividade e desenvolvimento podem ser mensuradas e monitoradas continuamente através de *PA*; (c) Modelo de Ulrich: o *PA* impacta no papel de parceiro estratégico — ao fornecer insights que permitem ao RH participar ativamente do planejamento estratégico com base em evidências; (d) Metodologias ágeis (SCRUM, KANBAN): o *PA* pode informar a implementação de metodologias ágeis em gestão de pessoas — por exemplo, ao identificar gargalos em processos de recrutamento ou capacitação que podem ser otimizados através de ciclos iterativos de melhoria.

Essas metodologias, ao serem integradas ao *People Analytics*, fornecem um escopo ainda maior e mais preciso, uma vez que utilizam os pontos fortes dessas ferramentas aliados à ciência e análise de dados, proporcionando relatórios mais robustos e precisos para a tomada de decisão.

Estabelecidas as bases conceituais do *People Analytics* e compreendidas as sutilezas entre as diferentes terminologias, bem como as restrições regulatórias específicas do setor público, torna-se fundamental examinar como esse campo de conhecimento tem evoluído na literatura acadêmica contemporânea. Nesse sentido, uma revisão da literatura baseada em bases de dados consolidadas como *Scopus* e *Web of Science* permite mapear o estado da arte do conhecimento.

2.3 O campo de estudos sobre *People Analytics*

Para mapear o campo de estudos e identificar as bases conceituais mais influentes, foi realizada uma análise bibliométrica e de tendências (Apêndice A). Os resultados revelam uma contradição notável: enquanto o Brasil lidera o interesse global de buscas pelo termo *People Analytics*, os dados do TCU (2024) indicam que cerca de 37% das organizações públicas federais ainda operam em níveis inexistentes ou iniciais de governança de pessoas.

Além disso, o mapeamento de coocorrência de palavras-chave expõe uma fragmentação terminológica e uma lacuna crítica de estudos voltados à Administração Pública, uma vez que os termos mais citados na literatura internacional permanecem vinculados a contextos do setor privado e à otimização de lucros. Essa desconexão entre o alto interesse informativo e a baixa maturidade prática, somada à escassez de literatura nacional sobre o tema, confirma a urgência

de transpor esses conceitos para um modelo aplicado, capaz de atender às especificidades regulatórias do setor público, principalmente à missão institucional da UEMS.

2.3.1 Principais contribuições da literatura acadêmica.

Esta seção aprofunda as contribuições dos autores identificados como os mais influentes da área — Apêndice A. A análise dos estudos listados na Tabela 1 revela contribuições teóricas que convergem para a construção de um esboço conceitual robusto para o *People Analytics*. Cada trabalho oferece elementos específicos — desde frameworks de implementação até modelos de maturidade, passando por competências profissionais e considerações éticas que, analisados em conjunto, fornecem uma visão abrangente dos desafios e oportunidades que a ferramenta oferece.

Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020) afirmam que as bases do *People Analytics* se encontram fragmentadas, propondo um guia para implementação efetiva, denominado Roda da Eficácia. Além de reunirem informações de diversas fontes acadêmicas, os autores identificam os recursos habilitadores para um *PA* de sucesso. São eles: (a) apoio da alta direção — mediante alocação de recursos financeiros e alinhamentos políticos; (b) qualidade dos dados analisados — precisão, consistência e acessibilidade; e (c) habilidades, aptidões e outras características de equipe — conhecimentos em RH, psicologia, estatística, *storytelling*, visualização e interpretação de dados, perspicácia nos negócios, gestão de dados e de mudanças, entre outros.

Isso porque o *PA* se operacionaliza por meio de *dashboards* e estudos organizacionais dirigidos que buscam responder questões específicas, fornecendo *insights* para a organização. Além disso, a gestão de *stakeholders* e a estrutura da governança estabelecida para o *PA* são fatores necessários, já que a eficácia da ferramenta depende da combinação dessas quatro categorias principais: Recursos Habilitadores, Produtos, *Stakeholders* e Governança (Peeters; Paauwe; Van de Voorde, 2020).

O trabalho desenvolvido por Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018), além de demonstrar uma evolução terminológica conceitual, apresenta alguns motivos de adoção da ferramenta pelas empresas, como, por exemplo, a busca pela compreensão e otimização da força de trabalho aliada à grande quantidade de dados produzidos. Para além dos motivos de adoção, o artigo aponta que o *PA* traz uma série de benefícios ao auxiliar nas tomadas de decisão estratégica, ao estabelecer melhoria nos tratamentos de dados, ofertando, dessa forma, uma gestão de pessoas mais aprimorada (Tursunbayeva; Di Lauro; Pagliari, 2018).

Em seguida, o estudo realizado por Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) investigou 14 diferentes barreiras encontradas em empresas que tentaram adotar essa abordagem em sua GEP. Essas dificuldades são categorizadas em quatro grupos principais, conforme suas similaridades, sendo elas: (a) dados e modelos — falta de integração, compartilhamento de dados, dados insuficientes, métricas inadequadas, falta de padrões, baixa qualidade dos dados, foco não estratégico; (b) software e tecnologia — ausência de *software* avançado, incompatibilidade entre sistemas; (c) pessoas — falta de conhecimento, habilidades e competência em analytics, falta de visão de negócio, falta de habilidade de *storytelling*; e (d) gestão — *HR analytics* apenas dentro do RH, subestimar o impacto cultural, discussão gerencial, foco nos problemas errados.

Para essas barreiras, Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) apontam alguns fatores-chaves para a adoção da ferramenta com sucesso: (a) Preparação — problemas do negócio, sistemas que garantam dados de qualidade, promover a cooperação interdepartamental; (b) Desenvolvimento — modelos contextuais, métricas de RH padronizadas, usar referências teóricas de RH para embasar as análises; (c) Disseminação — aumentar compreensão e confiança dos gestores nos resultados obtidos, focar em habilidades de equipe; e (d) Equipe — sugere-se uma equipe que possua técnicos em RH, mas que não estejam diretamente vinculados ao RH, fomentando assim uma estratégia mais colaborativa e multidisciplinar.

Enquanto Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020) e Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018) oferecem um cenário favorável para a implementação do *PA*, pesquisadores como Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) adotam perspectiva complementar, mapeando as dificuldades encontradas por organizações que tentaram adotar a ferramenta.

McCartney e Fu (2022b) realizam uma revisão da literatura do período de 2011 a 2021 com o intuito de identificar os principais debates e desafios emergentes da adoção da *People Analytics*. Assim como outros pesquisadores, eles observam inconsistências, primeiramente, na busca de uma conceituação da ferramenta, o que pode dificultar o encontro de resultados mais precisos. Eles também abordam outras questões como o real preparo das organizações para a implementação da *PA* em suas práticas cotidianas, a falta de validação científica dos estudos de casos observados por outros pesquisadores, a necessidade (ou não) de a equipe estar diretamente vinculada ao RH das organizações, além de preocupação com questões éticas e de privacidade dos funcionários (McCartney; Fu, 2022b).

Para Lee e Lee (2024), após o estudo realizado com 91 artigos, além da consolidação do termo *People Analytics* visto que oferece uma visão mais holística dos colaboradores e da organização, eles identificam 5 pilares como bases sólidas do *PA*: (a) competência analítica —

análise e interpretação de dados de forma correta; (b) alinhamento estratégico — as análises, e consequentemente os relatórios, devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização; (c) dados — deve-se primar pela qualidade, acessibilidade e governança otimizada; (d) tecnologia — deve-se investir em ferramentas e sistemas que possibilitem a coleta e análise de dados; e (f) suporte organizacional — apoio da alta gestão, responsáveis por fornecerem recursos políticos e financeiros.

O segundo trabalho de McCartney e Fu (2022a) a aparecer na lista, *Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance*, faz um estudo com 155 empresas irlandesas. Por meio da análise dos resultados obtidos, demonstrou-se que o acesso à Tecnologia da informação é o habilitador inicial da ferramenta, já que ela será responsável por facilitar a coleta, gerenciamento e análise dos dados obtidos.

Esse é o campo ideal para que a *PA* possa florescer e, desse modo, facilitar a gestão baseada em evidências (GEB) — decisões gerenciais baseadas na combinação de pensamentos críticos e nas melhores fontes de evidências (McCartney; Fu, 2022a). Para que essa gestão se estabeleça de forma eficaz, são necessárias seis atividades: perguntar, adquirir, avaliar, agregar, aplicar e avaliar.

Por último, a GEB auxiliará no desempenho organizacional (McCartney; Fu, 2022a). Eles concluem que o *PA* por si só não tem efeitos positivos, mas que os *insights* gerados precisam ser incorporados à organização para surtir efeitos, ou seja, é preciso saber usá-los para poder embasar as ações (McCartney; Fu, 2022a).

Tursunbayeva *et al.* (2022) trazem uma reflexão importante a respeito das implicações éticas na aplicação do *People Analytics*. A crescente adoção da ferramenta por parte das empresas levanta desafios como: privacidade dos funcionários, os tipos de dados coletados e suas autorizações de coletas, finalidade da utilização dos dados coletados, a falta de estudos quantitativos sobre os impactos na cultura organizacional (Tursunbayeva *et al.*, 2022). Além disso, os pesquisadores destacam preocupações críticas: (a) perpetuação de preconceitos estruturais, os quais podem ser amplificados a depender da equipe que gera os relatórios e *insights*; (a) manipulação do comportamento dos funcionários, cerceando sua autonomia; e (a) dependência excessiva da ferramenta, comprometendo a autonomia das tomadas de decisão dos gestores (Tursunbayeva *et al.*, 2022).

Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024) apresentam um modelo de maturidade em *HR Analytics* para auxiliar no desenvolvimento efetivo da ferramenta, destacando quatro áreas principais já apresentadas por autores como Lee e Lee (2024), Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021), e Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020). O trabalho aprofunda o tema trazendo um

modelo evolutivo da maturidade da análise de RH nas organizações: (a) inicial; (a) limitada, que apresenta um desenvolvimento parcial; (c) sistemática, que está implantada e é gerenciada de maneira consistente; e (4) estratégica, a ferramenta se encontra totalmente implantada e auxilia no desenvolvimento estratégico da organização (Rigamonti; Gastaldi; Corso, 2024).

A pesquisa desenvolvida por Giermindl *et al.* (2022) traz uma perspectiva diferenciada. Ao não focar nos benefícios da adoção da *PA*, os autores exploram o “lado obscuro” da utilização da ferramenta e possíveis entraves que sua implementação pode gerar. Considerados riscos, esses fatores podem abarcar tanto problemas éticos, como destacado por McCartney e Fu (2022b), quanto uma dependência excessiva para as tomadas de decisão, prejuízos à transparência e responsabilização dos atos — além de uma cultura organizacional voltada ao medo e à vigilância dos funcionários, já que estes podem se sentir constantemente monitorados e vigiados.

Os estudos de McCartney, Murphy e McCarthy (2021), realizados através da análise de 110 anúncios de vagas com descrições para os cargos de analistas de recursos humanos em países como Austrália, Canadá e Irlanda, observaram que existem 6 competências essenciais para os profissionais de *PA*: (a) conhecimento técnico: utilização de *softwares* de RH; (b) consultoria: capacidade de oferta de *insights* às diversas partes interessadas; (c) fluência e análise de dados: capacidade de manipulação dos dados de forma eficaz; (d) acuidade em RH e negócios: compreensão das práticas de RH além do entendimento das operações de negócio e dos objetivos organizacionais; (e) pesquisa e descoberta: capacidade da formulação de questões relevantes para a organização; e (f) narrativa e comunicação: capacidade de traduzir os *insights* em narrativas persuasivas e de fácil compreensão para os tomadores de decisão.

Por fim, dentre os artigos que, neste universo, possuem um maior número de conexões — o que caracteriza sua capacidade de influência — está o trabalho desenvolvido por Belizón, Majarín e Aguado (2024). Nele, os pesquisadores compreendem que a literatura sobre qualidades de equipe, conceitos e propósitos da *HR Analytics* se encontra bem estabelecida.

Entretanto, é proposto o modelo *Knowledge Discovery Process (KDP)* para estruturar as diversas etapas envolvidas no processo⁵: (a) Quais questões da força de trabalho são identificadas?: definição clara do problema de negócio a ser perseguido; (b) Quais os tipos de dados são utilizados?: de que maneira os dados serão coletados, em quais locais, qual o tamanho da amostra a ser estudada; (c) De que forma a tecnologia acessa esses dados?: de que maneira é feita a coleta e a preparação dos dados; (d) Quais técnicas analíticas serão usadas?: análise

⁵ Adaptação do modelo proposto por Cios *et al.* (2007) em Cios, K.J., Pedrycz, W., Swiniarski, R.W.; Kurgan, L.A. (2007) Data mining: a knowledge discovery approach. New York: Springer.

realizada utilizando variadas técnicas de acordo com os objetivos propostos; (e) Como os resultados são interpretados?: relevância e significação dos resultados para o problema que se pretende resolver; e (f) De que maneira as percepções são utilizadas para a tomada de decisão?: ocorre a tradução dos resultados para terminologia do negócio, elaboração de um plano de ação e, conseqüentemente, a avaliação da implementação (Belizón; Majarín; Aguado, 2024).

Diante das contribuições teóricas apresentadas, o Quadro 2 sintetiza os pontos principais de cada estudo, permitindo visualização comparativa das diferentes perspectivas e facilitando a identificação de temas recorrentes e divergências significativas no campo do *People Analytics*.

Quadro 2 — Resumo dos estudos apresentados

Autores	Pontos principais dos estudos realizados
Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020)	“Roda da Eficácia”: reúne recursos habilitadores essenciais para o sucesso do <i>People Analytics</i> , incluindo apoio da alta direção, qualidade dos dados, competências multidisciplinares e estrutura de governança. Destacam que a eficácia depende da harmonização entre recursos, produtos, stakeholders e governança.
Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018)	Exploram a evolução conceitual do <i>People Analytics</i> , justificando sua adoção pela necessidade de compreender e otimizar a força de trabalho diante do aumento de dados disponíveis. Apontam benefícios como suporte à tomada de decisão e aprimoramento da gestão de pessoas.
Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021)	Identificam 14 barreiras para adoção do <i>People Analytics</i> , agrupadas em dados/modelos, software/tecnologia, pessoas e gestão. Sugerem fatores-chave para superar as dificuldades, como preparação, desenvolvimento, disseminação e constituição de equipes multidisciplinares não vinculadas diretamente ao RH tradicional.
McCartney e Fu (2022b)	Revisam literatura sobre <i>People Analytics</i> entre 2011 e 2021, destacando desafios como conceituação inconsistente, preparo organizacional, validação científica limitada, vínculos de equipe com RH e questões éticas e de privacidade.
Lee e Lee (2024)	5 pilares para o <i>People Analytics</i> : competência analítica, alinhamento estratégico, qualidade dos dados, tecnologia e suporte organizacional. Destacam a consolidação do termo e a necessidade de visão holística dos colaboradores
McCartney e Fu (2022a)	Estudo com 155 empresas irlandesas mostra que o acesso à tecnologia da informação é o principal habilitador do <i>People Analytics</i> , facilitando gestão baseada em evidências. Ressaltam que os insights só geram impacto se forem adequadamente incorporados à organização.
Tursunbayeva <i>et al.</i> (2022)	Discutem implicações éticas do <i>People Analytics</i> , com ênfase em privacidade, finalidade dos dados, riscos de amplificação de preconceitos, manipulação comportamental e dependência excessiva da ferramenta.
Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024)	Propõem um modelo de maturidade em HR Analytics dividido em quatro estágios: inicial, limitada, sistemática e estratégica, visando o desenvolvimento evolutivo da ferramenta e sua integração no planejamento organizacional.
Giermendl <i>et al.</i> (2022)	Abordam o “lado obscuro” do <i>People Analytics</i> , apontando riscos éticos, dependência exacerbada, prejuízos à transparência, cultura organizacional de vigilância e impactos negativos na autonomia dos funcionários.
McCartney, Murphy e McCarthy (2021)	Analisam descrições de vagas para analistas de RH em diversos países, identificando seis competências essenciais para profissionais de <i>People Analytics</i> : conhecimento técnico, consultoria, análise de dados, acuidade em RH e negócios, pesquisa e comunicação persuasiva
Belizón, Majarín e Aguado (2024)	Propõem o modelo KDP (<i>Knowledge Discovery Process</i>), detalhando as etapas do processo de <i>People Analytics</i> : definição do problema, coleta de dados, acesso tecnológico, técnicas analíticas, interpretação dos resultados e aplicação para tomada de decisão estratégica.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2025.

Conforme ilustrado no Quadro 2, a análise comparativa dos principais estudos sobre *People Analytics* revela convergências substanciais em torno de elementos estruturantes fundamentais. O conjunto de autores analisados — desde Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020) até Belizón, Majarín e Aguado (2024) — estabelece consenso sobre dois pilares essenciais: a qualidade dos dados e o apoio da alta gestão como pré-requisitos indispensáveis para implementações exitosas, configurando fatores críticos de sucesso reconhecidos na literatura.

Similarmente, há concordância sobre a necessidade de competências multidisciplinares nas equipes de *PA*. McCartney, Murphy e McCarthy (2021), Lee e Lee (2024), e Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) convergem ao apontar a combinação de conhecimentos técnicos, de RH e de negócios como requisito fundamental. A dimensão tecnológica também emerge como elemento unificador, sendo reconhecida por todos os autores como habilitadora essencial, embora com diferentes níveis de sofisticação propostos. Por fim, observa-se convergência crescente em torno da importância da gestão baseada em evidências como objetivo final do *PA*, transcendendo a mera coleta de dados para focar na tomada de decisão informada.

Em contraste com essas convergências, é possível identificar divergências significativas que refletem diferentes filosofias de implementação e contextos organizacionais. Enquanto autores como Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024) propõem modelos evolutivos e graduais de maturidade, outros como McCartney e Fu (2022a) enfatizam a necessidade de transformações mais abruptas na cultura organizacional para que o *PA* seja efetivo. A questão da centralização versus descentralização das equipes de *PA* também divide os pesquisadores: Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) defendem equipes multidisciplinares e independentes do RH tradicional, enquanto outros autores sugerem integração mais estreita com as funções de RH existentes. As dimensões éticas apresentam abordagens distintas, variando desde perspectivas mais otimistas (Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari, 2018) até visões críticas sobre os riscos de vigilância e controle (Giermindl *et al.*, 2022).

Diante do panorama apresentado, observa-se que o campo de estudos sobre *People Analytics* tem experimentado crescimento, consolidando-se como área de investigação científica relevante. Contudo, identifica-se lacuna significativa na literatura: a insuficiência de estudos dedicados à aplicação do *People Analytics* no setor público. Ainda são poucos os que visam essa abordagem, não aparecendo nos trabalhos mais relevantes do campo de estudo. Entretanto, para esta pesquisa, os estudos encontrados com vertente direta para a Administração Pública serão analisados na próxima seção.

2.4 Os estudos sobre o *People Analytics* aplicado ao setor público

Conforme evidenciado pela análise bibliométrica, a aplicação do *People Analytics* no setor público ainda é incipiente, uma vez que a ferramenta foi desenvolvida originalmente para o setor privado e precisa ser adaptada às dinâmicas específicas dos órgãos governamentais, adequando-se às legislações, estruturas hierárquicas, contingenciamento de efetivo de servidores, limitações de recursos financeiros e infraestrutura tecnológica.

Essa afirmativa pode ser percebida considerando que, na Tabela 1, nenhum dos estudos apresenta correlação com a implementação de *PA* em organizações do setor público. As pesquisas nesta área são particularmente escassas quando se considera o contexto brasileiro, onde predominam apenas dissertações de mestrado sobre o tema, evidenciando a lacuna acadêmica que este estudo pretende preencher.

Em seu estudo, Espegren (2024) apresenta suas considerações a respeito da prática do *People Analytics* aplicada ao setor público. O autor destaca três dimensões que impulsionam a adoção do *PA*: (1) legitimidade institucional: (a) legitimidade cognitiva — compreensão e reconhecimento do valor da função organizacional, (b) legitimidade sociopolítica — atendimento das necessidades dos diversos *stakeholders*, e (c) legitimidade tecnológica — modernidade e progresso aliados ao setor público; (2) racionalidade econômica: (a) busca por eficiência dos processos, (b) redução de custos e otimização dos recursos — fatores esses que são conseguidos por meio da gestão dos dados disponíveis e da integração com as práticas de RH; e (3) interesses individuais — identificação do papel dos indivíduos no *PA* (Espegren, 2024).

A adoção de *PA* no setor público abandona o viés do setor privado — busca por lucros e dividendos — e se torna um auxílio na efetivação da natureza do setor público: a otimização dos recursos de capital humano. Cho, Choi e Choi (2023) destacam que as particularidades do setor público contribuem para uma adesão ainda mais tímida, representando um grande desafio à implementação do *HR Analytics*.

Fatores como a preocupação com monitoramento dos dados profissionais e pessoais dos servidores públicos e o risco de algoritmos perpetuarem vieses errôneos geram uma necessidade de responsabilização algorítmica, uma vez que a ferramenta pode criar um desequilíbrio entre a chefia e o subordinado (Cho; Choi; Choi, 2023). Além disso, o setor público possui várias restrições legislativas, às quais a ferramenta deve observar e se adequar — estruturas organizacionais complexas, limitações orçamentárias e de pessoal (Cho; Choi; Choi, 2023).

Para isso, os autores destacam a necessidade do investimento na capacitação do servidor público, desenvolvendo habilidades analíticas e de comunicação de equipe em RH, e promover uma cultura organizacional que implemente a adoção das tomadas de decisão baseadas em dados (Cho; Choi; Choi, 2023).

Para Jorge Junior (2022), a gestão de RH no setor público brasileiro é reativa, operacional, com baixa medição de produtividade e desempenho, fazendo do *HR Analytics* uma ferramenta inovadora e capaz de trazer transformação. Essa metodologia permite uma tomada de decisão fundamentada em dados e evidências, crucial para otimizar a alocação de servidores em um contexto de restrição fiscal e busca por maior eficiência estatal (Jorge Junior, 2022). Ao integrar análises preditivas com instrumentos psicométricos, o *HRA* oferece um caminho promissor para impulsionar o engajamento e a produtividade dos colaboradores públicos (Jorge Junior, 2022).

Para Ferreira (2023), a implementação do *People Analytics* surge como uma ferramenta estratégica fundamental, permitindo a coleta e análise sistemática de informações para otimizar as práticas de recursos humanos. Por meio da aplicação de métodos analíticos e indicadores de desempenho, as instituições podem identificar, por exemplo, fatores que influenciam diretamente a permanência de seus profissionais (Ferreira, 2023).

Simões (2023) acrescenta ainda que, inserida no contexto da Nova Gestão Pública, essa abordagem visa transitar de práticas administrativas tradicionais para um modelo pautado em dados e evidências, otimizando, dessa forma, o capital humano e o desempenho organizacional. Contudo, a efetividade dessa transição nos órgãos públicos brasileiros depende da superação de desafios estruturais, como a qualificação dos dados, a adequação da infraestrutura tecnológica e o desenvolvimento de competências multifacetadas nas equipes (Simões, 2023). O Quadro 3 apresenta de forma resumida as contribuições dos autores estudados.

Quadro 3 — Resumo das contribuições dos autores.

Autores		Pontos principais dos estudos realizados
Espegren (2024)		Destaca três dimensões que impulsionam a adoção do <i>People Analytics</i> no setor público: legitimidade institucional, racionalidade econômica e interesses individuais, enfatizando o papel estratégico do <i>PA</i> na otimização dos recursos humanos públicos.
Cho, Choi e Choi (2023)		Apontam as particularidades do setor público como desafios para implementação do <i>HR Analytics</i> , destacando riscos de vieses algorítmicos, preocupações éticas e importância de capacitação e cultura organizacional baseada em dados.
Jorge Junior (2022)		Ressalta que o <i>HR Analytics</i> representa uma inovação para a gestão de RH no setor público brasileiro, possibilitando decisões baseadas em evidências, melhor alocação de servidores e elevação do engajamento e produtividade.

Continua...

...continuação

Pontos principais dos estudos realizados	
Autores	
Ferreira (2023)	Defende o <i>People Analytics</i> como ferramenta estratégica para otimizar práticas de RH, permitindo identificar fatores críticos para permanência dos profissionais por meio de métodos analíticos e indicadores de desempenho.
Simões (2023)	Relaciona o <i>People Analytics</i> à Nova Gestão Pública, destacando a necessidade de superar desafios estruturais como qualificação dos dados, infraestrutura tecnológica e competências multifacetadas nas equipes para efetividade da abordagem.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2025.

A análise comparativa dos estudos sobre *People Analytics* no setor público revela tensões conceituais entre as abordagens propostas pelos diferentes autores. Enquanto Espegren (2024) enfatiza as dimensões de legitimidade econômica como motor da adoção do *PA*, Choi, Choi e Choi (2023) priorizam os riscos de responsabilização algorítmica e as barreiras estruturais, evidenciando perspectivas distintas sobre os fatores críticos de sucesso na implementação.

Por sua vez, Jorge Junior (2022) e Ferreira (2023) convergem na identificação do *PA* como ferramenta de transformação da gestão reativa para uma abordagem estratégica, porém divergem quanto aos mecanismos específicos de operacionalização — o primeiro focando em análises preditivas e instrumentos psicométricos, enquanto a segunda enfatiza preditores sociodemográficos e fatores de permanência profissional.

Simões (2023) oferece uma síntese integradora ao posicionar o *PA* no contexto da Nova Gestão Pública, mas os autores concordam sobre a necessidade de superação de desafios estruturais específicos do setor público brasileiro, como limitações orçamentárias, complexidade regulatória e carência de competências analíticas.

A fundamentação teórica apresentada evidencia que, embora o *People Analytics* tenha alcançado maturidade conceitual no setor privado, sua aplicação no setor público brasileiro permanece como território acadêmico inexplorado, caracterizado por lacunas teóricas e metodológicas significativas. No contexto universitário público, essas oportunidades assumem dimensões específicas relacionadas à missão institucional de ensino, pesquisa e extensão.

A aplicação do *PA* em universidades públicas pode contribuir não apenas para a gestão mais eficiente do corpo docente e técnico-administrativo, mas também para o alinhamento estratégico entre as competências individuais e os objetivos institucionais de excelência acadêmica. O Capítulo 3 apresenta a metodologia e o modelo de maturidade que permitirão analisar como essas contribuições teóricas podem ser adaptadas à realidade organizacional da

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, fundando as bases para a proposta de implementação de *PA* que constitui o produto técnico desta dissertação.

3 METODOLOGIA

Este capítulo expõe a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. O Quadro 4 apresenta a Matriz Metodológica, possibilitando a melhor compreensão do percurso adotado. Conforme Telles (2001), a matriz serve de auxílio para uma visão sintética da intervenção planejada e realizada, facilitando a identificação das variáveis da pesquisa.

Assim, o Quadro 4 articula: (a) os três objetivos específicos; (b) o método qualitativo e técnicas associadas; (c) os instrumentos de coleta de dados (revisão bibliográfica, entrevistas, grupos focais); e (d) as técnicas de análise aplicadas a cada coleta. Esta estrutura permite visualizar como cada objetivo proposto será alcançado por meio de métodos, coletas e análises específicas, garantindo coerência interna da investigação.

Quadro 4 — Matriz Metodológica

Objetivo geral	Objetivo específico	Método	Coleta de dados	Técnicas de análise
Propor procedimentos para a implementação da ferramenta <i>People Analytics</i> na gestão de pessoas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)	Sistematizar os principais benefícios, desafios, limitações e requisitos para a adoção do <i>People Analytics</i> em órgãos públicos brasileiros.	Abordagem qualitativa exploratória (Creswell, 2017; Flick, 2014; Vergara, 2016)	Seleção de artigos nas bases de dados <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i>	Revisão bibliográfica (Vergara, 2016; Lakatos, 2021)
	Analisar a maturidade da gestão de pessoas da UEMS no que se refere à tomada de decisão baseada em dados.		Entrevista semiestruturada e Grupo focal	Modelo de Maturidade (Rigamonti; Gastaldi; Corso, 2024)
	Elaborar procedimentos para a implementação do <i>People Analytics</i> na gestão de pessoas da UEMS, considerando suas particularidades organizacionais.			Análise dos dados coletados (Gibbs, 2009)
			Dados da pesquisa bibliográfica, das entrevistas e do Grupo Focal	Triangulação de Dados (Creswell e Plano Clark, 2018)

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2025.

3.1 Abordagem qualitativa

Creswell (2017) afirma que a escolha de um método é baseada em três fatores: visão de mundo do pesquisador; procedimentos, ou estratégias, de investigação; e métodos específicos de coleta, análise e interpretação de dados. Esses elementos são fundamentais para o alcance do sucesso almejado por todo pesquisador, e, por isso, sua escolha deve ser realizada de maneira cautelosa.

A abordagem qualitativa busca compreender questões emergentes coletando dados no contexto no qual eles estão inseridos, analisando-os e interpretando-os de modo a retratar a complexidade da situação pesquisada (Creswell, 2017). Esses dados são melhor capturados através de abordagem qualitativa (entrevistas, grupos focais) do que da abordagem quantitativa.

Flick (2014) corrobora essa perspectiva ao afirmar que a metodologia qualitativa investiga as complexidades do mundo social. Complementarmente, a investigação exploratória — segundo Vergara (2016) — é realizada em áreas nas quais há pouco conhecimento sistematizado, em que hipóteses poderão surgir no decorrer da pesquisa. A escolha desse enfoque para a pesquisa justifica-se, conforme exposto por Guerra *et al.* (2024), dada a centralidade dos valores e das relações humanas no contexto analisado.

Faustino (2024) complementa ao afirmar que tal método possibilita uma compreensão profunda e contextualizada dos fenômenos sociais, culturais e comportamentais. Segundo Mineiro, Silva e Ferreira (2022), a pesquisa qualitativa considera a conexão do sujeito com o mundo, valorizando todas as nuances do contexto e reconhecendo a subjetividade do pesquisador e dos participantes. Em outras palavras, enquanto campo de estudo que vem evoluindo ao longo dos anos, o *People Analytics* necessita ser compreendido não apenas do ponto de vista do pesquisador, mas também daqueles que desenvolvem a atividade nas organizações.

Por esta razão, este estudo, cujo objetivo geral é propor procedimentos para a implementação da ferramenta *People Analytics* na gestão de pessoas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), adotou a metodologia qualitativa exploratória. A primeira técnica – responsável por responder ao primeiro objetivo específico – é a pesquisa bibliográfica sistemática, mediante análise de publicações em bases de dados consolidadas.

3.1.1 A pesquisa bibliográfica

A sistematização dos principais benefícios, desafios, limitações e requisitos para a adoção do *People Analytics* em órgãos públicos brasileiros foi realizada através de revisão bibliográfica. Para Vergara (2016), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado que fornece instrumentos analíticos para diferentes tipos de pesquisa. Lakatos (2021) estrutura esse processo em oito fases: (1) escolha do tema; (2) elaboração do plano de trabalho; (3) identificação; (4) localização; (5) compilação; (6) fichamento; (7) análise e interpretação; e (8) redação.

As pesquisas foram realizadas entre janeiro e junho de 2025, permitindo a observação dos artigos mais atuais publicados nas bases de dados: *Web of Science* e *Scopus*. Definiu-se que o termo de busca em ambas as bases seria “*People Analytics*”, visando à eficácia e consistência da pesquisa. Na *Web of Science*, o termo *People Analytics* retornou 5.701 resultados.

Devido à quantidade excessiva de artigos que a busca gerou, foi necessária a aplicação dos seguintes critérios de refinamento: (1) *Quick filter: open access*; (2) *Year: 2015 – 2025*; (3) *Type: article, proceeding paper, early access, review article*; (4) *Categories: multidisciplinary sciences, management, business, social sciences interdisciplinary, business finance, public administration, political science, humanities multidisciplinary, ethics*. A busca resultou em 297 artigos, dentre os quais foram selecionados os 19 trabalhos mais relevantes para análise detalhada.

O levantamento de material na base de dados *Scopus* foi realizado utilizando o termo “*People Analytics*”, entre aspas para retornar o termo exato, gerando 240 resultados. O refinamento ocorreu mediante a aplicação dos seguintes critérios: (1) *subject area: business, management and accounting, decision sciences*; (2) *document type: conference paper, article*; (3) *keyword: People Analytics, HR Analytics, People Analytic, Human Resource Management, Human Resource Analytics, Decision Making, HR Analytic, Talent Analytics, Strategic HRM, Predictive Analytics, Human Resources, Ethics*; (4) *open access*; (5) *sort by: relevance*; resultando em 32 artigos.

Devido à possibilidade de sobreposição entre as bases de dados, após a seleção foi realizada a verificação dos trabalhos duplicados, sendo mantidos apenas 28 estudos referentes à temática. Eles demonstram grande potencial ao serem analisados conjuntamente, formando uma trilha de conhecimento, na qual os principais fatores podem ser observados: aqueles que garantirão sucesso à implementação da ferramenta na organização, através da sistematização dos principais benefícios, desafios, limitações e requisitos

3.1.1.1 A matriz de análise bibliográfica

Os estudos selecionados foram tratados como dados qualitativos documentais e compuseram uma das fontes integradas na Matriz de Correlação (MC). Há de se levar em consideração que a elaboração da MC foi realizada utilizando a análise destes artigos, por meio da Matriz de Análise Bibliográfica (MAB) — Quadro 5 — e a Matriz de Maturidade (MM), explicitada no item 3.1.2. A elaboração de ambas foi embasada nos estudos de Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024) e Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020), as quais apresentaram as

dimensões para análise da maturidade organizacional na tomada de decisão baseada em dados e os requisitos para implementação do *PA* em organizações, respectivamente.

Quadro 5 — Modelo de Matriz da Análise Bibliográfica (MAB)

Autor(es) Ano Título do artigo		Autor 1 Ano Título		Aplicabilidade no Setor Público	Relevância para a utilização da ferramenta
Categoria	Dimensões	Conceito-chave	Citação		
Requisitos	Tecnológicos				
	Organizacionais				
	Funcionais				
	Competências				
	Infraestrutura				
Benefícios	Estratégicos				
	Operacionais				
	Para Tomada de Decisão				
	Para Gestão de Pessoas				
Limitações	Tecnológicas				
	Orçamentárias/financeiras				
	Recursos Humanos				
	Legais/Regulatórias				
	Contextuais				
Desafios	Técnicos				
	Culturais				
	Éticos				
	Legais				
	Organizacionais				
Alinhamento	Área Tecnológica				
	Área Organizacional				
	Área Funcional				
	Área Difusão				

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2025

A Matriz de Análise Bibliográfica (MAB) foi estruturada em duas etapas: na primeira, coletaram-se os dados bibliográficos dos artigos selecionados (autores, ano, título, fonte); na segunda, extraíram-se sistematicamente os requisitos, benefícios, limitações e desafios identificados pelos autores quanto à implementação de *People Analytics* em organizações públicas.

Esta matriz incorpora uma dimensão de “Alinhamento” que funciona como ponte conceitual entre os achados bibliográficos e os achados do Modelo de Maturidade (MM) aplicado à UEMS, utilizando as quatro áreas de maturidade estabelecidas por Rigamonti,

Gastaldi e Corso (2024), o que viabiliza a construção da Matriz de Correlação (item 3.1.5) — instrumento de síntese para elaboração do Plano de Ação para Implementação de *PA* na UEMS.

Adicionalmente, foram acrescentados a esta análise duas colunas: (1) Aplicabilidade ao setor público — busca estabelecer se a dimensão apresentada é aplicável, ou não, à realidade do setor público; e (2) Relevância para a utilização da ferramenta — podendo ser classificada como alto, médio, regular ou baixo, busca identificar se a dimensão é fundamental ou pode ser suprimida no momento de implementação da ferramenta.

Devido ao recurso escasso de tempo, fator crítico para o sucesso do desenvolvimento do trabalho, e aos avanços no uso da Inteligência Artificial, foi utilizada a plataforma *Claude 4.5 Sonet*⁶ para a extração dos dados dos artigos. O *prompt* desenvolvido, após validado, foi o seguinte:

“Atue como pesquisador especialista em People Analytics aplicado à Administração pública e complete a tabela fornecida com as informações presentes no artigo também fornecido. Você deve se ater única e exclusivamente às informações contidas nesse artigo, sem adicionar nenhuma informação extra ou de outras fontes. Sua tarefa consiste em preencher a tabela nos seguintes termos:

- 1. Extraia as informações relevantes diretamente do artigo fornecido.*
- 2. Preencha a coluna “Conceito chave” com a palavra ou frase que sintetize o que o autor trouxe para a respectiva dimensão da categoria.*
- 3. Preencha a coluna “Citação” com a citação direta do artigo, indicando o número da página onde a informação se encontra. Caso o artigo não mencione a informação, você deve indicar “N/I - Não Informado”.*
- 4. Na coluna “Aplicabilidade ao Setor Público”, indique se a dimensão e categoria são aplicáveis ao setor público com “Sim” ou “Não”.*
- 5. Na coluna “Relevância para Utilização da Ferramenta”, indique se o autor considera a relevância como “Alta”, “Média”, “Regular” ou “Baixa”.*
- 6. Para a categoria “Alinhamento”, classifique as dimensões de acordo com os seguintes critérios:*

(1) Tecnológica — infraestrutura tecnológica necessária para que o People Analytics seja confiável.

⁶ Conforme a *Anthropic*, desenvolvedora da Inteligência Artificial, o *Claude 4.5 Sonet* é capaz de raciocinar sobre problemas complexos, alinhados a execução de planilhas e ferramentas de *software*. Além disso, o aprimoramento da IA reduziu comportamento delirante e defesa contra ataques de injeção imediata (Anthropic, 2025).

(2)Organizacional – recursos e processos utilizados pela organização para desenvolver, gerenciar e controlar as capacidades da equipe de PA.

(3)Funcional – diferentes funcionalidades ofertadas pelo PA.

(4)Difusão – disseminação da informação do PA na organização.

7. A resposta deve ser fornecida em formato de tabela, conforme estabelecido no arquivo "Matriz de Análise Bibliográfica - Individual", e o arquivo de saída deve seguir o formato “.xlsx” — Microsoft Excel. Justifique suas respostas com base nas informações presentes no artigo.

8. Verifique se todas as informações solicitadas foram atendidas e se a tabela foi preenchida de acordo com as instruções fornecidas.”

Para a melhor organização e tabulação das informações coletadas, foi utilizado o software Microsoft Excel, na qual, após as validações, todas as informações foram colocadas uma ao lado da outra. De modo a garantir que nenhuma informação relevante deixasse de ser utilizada, foi usado um segundo prompt, o qual também passou por validação:

“Claude, com base exclusivamente no artigo fornecido, sem adicionar informações externas, identifique se há alguma contribuição adicional relevante para o estudo proposto.

1. Releia atentamente o conteúdo do artigo fornecido.

2. Verifique se existem dados, argumentos ou conclusões secundárias que possam enriquecer o estudo proposto, os quais não foram apresentados anteriormente.

3. Desconsidere qualquer informação que não esteja explicitamente mencionada no artigo.

4. Especifique claramente se existe alguma contribuição adicional relevante e, em caso afirmativo, descreva-a de forma concisa, apresentando a citação e página onde se encontra.

Forneça sua resposta em um quadro resumo, mantendo o foco na contribuição adicional relevante dentro dos limites estritos do conteúdo do artigo.”

As validações ocorreram por meio da solicitação de transcrição literal dos trechos propostos, as quais foram verificadas quanto à existência e posteriormente descartadas aquelas que não correspondiam à fidedignidade das informações. O arquivo final do levantamento de informações realizadas pelo *Claude 4.5 Sonet* foi salvo em formato “.docx” para eventuais necessidades posteriores. Desta forma, a ferramenta possibilitou a análise de todos os artigos selecionados nas bases de dados.

3.1.2 O Modelo de Maturidade

Dentre os onze artigos apresentados na fundamentação teórica (seção 2.3.2), Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024) propõem o Modelo de Maturidade (MM) para auxiliar a avaliação da maturidade organizacional, que possui quatro áreas principais, 14 dimensões e 37 componentes, conforme apresentado no Quadro 6. Segundo os autores, o objetivo do MM é identificar o estado inicial e o estado desejado de uma capacidade específica a ser alcançada (Rigamonti; Gastaldi; Corso, 2024).

Quadro 6 — Modelo de Maturidade de análise de RH

Modelo de maturidade de Análise de RH		
ÁREA 1: TÉCNOLÓGICO		
DIMENSÃO 1 (D1):		Arquitetura Tecnológica
Definição		Articulação da arquitetura tecnológica do <i>PA</i> (sistemas monolíticos, data <i>Warehouse</i>).
COMPONENTE		DEFINIÇÃO
D1.1	Normas tecnológicas	Padrões tecnológicos de referência utilizados para interoperabilidade entre sistemas, modelagem de dados e integração.
D1.2	Integração tecnológica	Integração interna (aplicação corporativa) quanto a externa (aplicações externas).
DIMENSÃO 2 (D2):		Gestão de Dados
Definição		Elementos tecnológicos que permitem a coleta e o gerenciamento de dados.
Métricas D2.1 – D2.4		Dados relacionados a RH: (1) administrativos; (2) práticas de RH; (3) características dos funcionários; (4) características dos gestores; (5) interações; (6) desempenho individual.
Métrica D2.5		Além dos dados das métricas D2.1 a D2.4, outros dados: (1) desempenho empresarial; (2) indicadores financeiros; (3) dados externos.
D2.1	Armazenamento de dados	Capacidade da arquitetura tecnológica do <i>PA</i> de coletar e armazenar os dados necessários.
D2.2	Modelagem de dados	Capacidade de disponibilizar dados bem estruturados.
D2.3	Frequência de coleta de dados	Capacidade de coletar os dados necessários com diferentes frequências (semanal, quinzenal, mensal, anual...).
D2.4	Granularidade dos dados	Capacidade de coletar os dados necessários com diferentes níveis de detalhamento.
D2.5	Integração de dados	Capacidade de integrar dados de diferentes fontes organizacionais.
DIMENSÃO 3 (D3):		Solicitações do <i>PA</i>
Definição		Aplicações tecnológicas que permitem a análise e a visualização dos dados.
D3.1	Software de análise	Aplicações tecnológicas que permitem a análise de dados.
D3.2	Software de visualização	Aplicações tecnológicas que permitem a visualização de dados e resultados.
DIMENSÃO 4 (D4):		Interface
Definição		Tecnologias que estão na base da interface construída e adotada pelos usuários para acessar o sistema de <i>PA</i> .

Continua ...

...continuação

Modelo de maturidade de Análise de RH		
ÁREA 2: ORGANIZACIONAL		
DIMENSÃO 5 (D5):		Competências de RH
Definição		Avalia as competências internas da organização para a supervisão tecnológica, gestão operacional e utilização do <i>People Analytics</i> dentro da organização.
Métrica D5.1		Competências desejadas: (1) estatísticas; (2) comportamentais; (3) relacionadas a RH; (4) empresariais; (5) comunicação; (6) programação; (7) TI; (8) privacidade; (9) ética; (10) segurança.
D5.1	Competências da equipe	Avalia o conhecimento e as competências acumuladas em matéria de RH pelos recursos internos da empresa dedicados à sua gestão operacional.
D5.2	Supervisão tecnológica	Avalia o conhecimento e as competências acumuladas sobre a infraestrutura tecnológica do <i>PA</i> pelos recursos internos da empresa dedicados à sua supervisão tecnológica
D5.3	Experiência organizacional	Mede o grau atual de experiência organizacional acumulada na área de análise de dados
DIMENSÃO 6 (D6):		Modelo Operacional
Definição		Avalia o nível de organização / coordenação interna para o desenvolvimento, gestão e controle da área de Recursos Humanos
D6.1	Processos definidos	Avalia a presença e o nível de consolidação de processos organizacionais relacionados ao <i>PA</i> .
D6.2	Recursos dedicados	Avalia a presença e a quantidade de recursos alocados ao desenvolvimento, gestão e controle do <i>PA</i> .
D6.3	Funções definidas	Avalia a presença e o nível de definição de funções dedicadas ao desenvolvimento, gestão e controle do <i>PA</i> .
D6.4	Responsabilidades definidas	Avalia a presença e o nível de definição de responsabilidades claras para o desenvolvimento, gestão e controle do <i>PA</i> .
DIMENSÃO 7 (D7):		Estratégia do <i>PA</i>
Definição		Avalia a presença de uma estratégia do <i>People Analytics</i> . Estratégia significa definir um plano de ação estruturado e formalizado a longo prazo, com o objetivo de estabelecer, planejar e coordenar ações voltadas para alcançar uma meta predeterminada em relação ao <i>PA</i> .
D7.1	Orçamento específico	Parcela do orçamento corporativo alocada à área de Recursos Humanos em relação ao orçamento total.
D7.2	Definição estratégica	Avalia a presença e a consolidação de uma estratégia organizacional dedicada ao <i>PA</i> .
D7.3	Alinhamento estratégico	Avalia a presença e o nível de integração (alinhamento) entre o <i>PA</i> e a estratégia organizacional.
D7.4	Apoio do Conselho e da Alta Administração	Mede o grau de interesse e apoio demonstrado pelo conselho e pela alta administração em relação às iniciativas e questões de RH.
ÁREA 3: FUNCIONAL		
DIMENSÃO 8 (D8):		Governança de dados
Definição		Avalia as ações implementadas pelo sistema de <i>PA</i> para melhorar a qualidade dos dados de entrada e garantir resultados confiáveis.
Métricas D8.1 – D8.5		Dados relacionados a RH: administrativos [A1], práticas de RH [A2], características dos funcionários [A3], características dos gestores [A4], interações [A5], desempenho individual [A6]
D8.1	Integridade dos dados	Avalia se os sistemas garantem e verificam a integridade dos dados.
D8.2	Precisão dos dados	Avalia se os sistemas verificam erros nos dados coletados e armazenados por meio

Continua ...

...continuação

Modelo de maturidade de Análise de RH		
		da infraestrutura tecnológica.
D8.3	Compleitude dos dados	Avalia se o sistema verifica se não há valores ausentes/dados incompletos.
D8.4	Confidencialidade dos dados	Avalia se o sistema garante e verifica a confidencialidade dos dados.
D8.5	Disponibilidade de dados	Avalia se o sistema garante e verifica a acessibilidade dos dados para usuários autorizados
DIMENSÃO 9 (D9):		Medição
Definição		Representa as funcionalidades do <i>PA</i> que dão suporte à construção de métricas para avaliar aspectos específicos de RH (por exemplo, qualidade da liderança) ou processos (por exemplo, taxa de seleção).
Métrica D9		Áreas de aplicação: administrativas [D1], recrutamento e seleção [D2], organização de equipes e métodos de trabalho [D3], gestão de desempenho e remuneração [D4], treinamento [D5], comportamento e bem-estar dos funcionários [D6], avaliação de liderança [D7], comunicação e gestão da informação [D8]
DIMENSÃO 10 (D10):		Relatórios
Definição		Avalia a qualidade dos relatórios e a forma como são produzidos e distribuídos aos usuários.
D10.1	Frequência de geração de relatórios	Mede a frequência com que o sistema consegue gerar relatórios automaticamente.
D10.2	Distribuição de relatórios	Mede a capacidade do sistema de distribuir automaticamente relatórios para as pessoas certas.
D10.3	Eficácia da visualização	Avalia a qualidade e a capacidade de personalização do relatório produzido.
DIMENSÃO 11 (D11):		Análise
Definição		Avalia a capacidade organizacional de realizar análises específicas de RH.
D11.1	Explicativa	Avalia a capacidade do <i>PA</i> de realizar – ou apoiar os usuários durante o desenvolvimento dessas análises – análises exploratórias ou descritivas.
D11.2	Preditivo	Avalia a capacidade da HRA de realizar análises preditivas ou de auxiliar os usuários durante o desenvolvimento dessas análises
D11.3	Prescritivo	Avalia a capacidade da ferramenta do <i>PA</i> de realizar – ou auxiliar os usuários durante o desenvolvimento dessas análises – análises prescritivas.
ÁREA 4: Disseminação		
DIMENSÃO 12 (D12):		Acessibilidade
Definição		Avalia a proporção de usuários que podem acessar a infraestrutura e as informações do <i>PA</i> (por exemplo, quem pode acessar os resultados do <i>PA</i>)
Métrica D12		Perfis: responsável pela área de RH [E1], departamento de RH [E2], unidades de negócios [E3], alta administração [E4], funcionários [E5]
DIMENSÃO 13 (D13):		Adoção
Definição		Representa o nível de adoção das práticas e resultados o <i>PA</i> para apoiar a tomada de decisões e definir objetivos operacionais e estratégicos.
D13.1	Apoio aos objetivos	Mede a adoção de soluções de <i>PA</i> (e seus resultados) para definir proativamente objetivos operacionais e estratégicos relacionados a pessoas.
D13.2	Apoio à tomada de decisões	Avalia a adoção da <i>PA</i> para apoiar processos decisórios ou tomar decisões proativas relacionadas a pessoas.
DIMENSÃO 14 (D14):		Cultura
Definição		Representa a difusão de uma mentalidade analítica no departamento de RH e/ou em

Continua ...

...continuação

Modelo de maturidade de Análise de RH		
		toda a organização.
D14.1	Credibilidade analítica	Avalia a credibilidade que os indicadores e resultados do <i>PA</i> possuem dentro da organização.
D14.2	Dicionário analítico	Avalia a presença e a difusão de uma linguagem comum e compartilhada para discutir o <i>PA</i> e seus resultados dentro da organização.
D14.3	Cultura analítica	Avalia a difusão de uma cultura analítica dentro da organização. Cultura analítica significa o hábito de abordar problemas, oportunidades e, consequentemente, a tomada de decisões com base em dados.

Fonte: Rigamonti; Gastaldi; Corso, 2024, adaptado.

Os componentes serão classificados em um dos 6 níveis: (1) não avaliável: sem dados suficientes para classificação; (2) não iniciado: confirmada ausência de práticas; (3) inicial: componente não presente ou ainda em fase inicial; (4) limitado: componente presente, mas implementada de forma limitada; (5) sistemático: dimensão totalmente implementada e gerenciada sistematicamente; (6) estratégico: dimensão totalmente implementada e explorada estrategicamente (Rigamonti; Gastaldi; Corso, 2024).

A classificação da UEMS, segundo esses níveis, demanda a coleta de evidências empíricas que contemple tanto aspectos objetivos (processos, recursos, tecnologias) quanto subjetivos (percepções, cultura, práticas informais), relacionados às dimensões do modelo, conforme os procedimentos detalhados na seção seguinte.

3.1.3 Entrevista e Grupo Focal

A operacionalização do Modelo de Maturidade no contexto da UEMS requer a obtenção de dados empíricos que permitam avaliar as 14 dimensões propostas e classificá-las segundo os níveis de maturidade estabelecidos. Para alcançar esse objetivo, foram selecionados dois procedimentos qualitativos complementares: (1) entrevistas semiestruturadas com o Reitor, Vice-Reitora e Pró-Reitora de Desenvolvimento Humano e Social (PRODHS) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS); e (2) a técnica de Grupo Focal com os servidores diretamente ligados à Pró-Reitoria, os quais lidam com atos de pessoal em seus trabalhos cotidianos.

Barbour (2011) define que a escolha entre entrevista ou grupo focal depende dos objetivos que o pesquisador deseja alcançar, cabendo, inclusive, a utilização dos dois métodos de forma complementar. Devido a questões estruturais e hierárquicas, é relevante destacar que a mescla desses dois formatos é recomendada quando há questões de poder e de exposição envolvidas (Barbour, 2011). Na UEMS, tal dinâmica existe: lideranças têm poder decisório

sobre implementação de *PA*, enquanto servidores operacionais sofrem os efeitos dessa implementação. Separar as coletas permite que cada grupo expresse perspectivas sem constrangimento pela presença da hierarquia.

A escolha para realização das entrevistas levou em consideração o papel desempenhado pelos servidores nessas posições, os quais são os principais tomadores de decisão da universidade em relação à gestão de pessoas. Representando os níveis estratégicos — Reitor e Vice-Reitora — e tático — Pró-Reitora, a triangulação de perspectivas permite uma análise multinível da maturidade analítica da instituição. Por esta razão, as entrevistas foram realizadas de forma presencial, possibilitando a gravação do conteúdo, mediante autorização prévia do entrevistado, que neste material foi identificado por Entrevistado 1, Entrevistado 2 e Entrevistado 3.

Em relação à técnica do grupo focal, ela foi aplicada aos servidores lotados na PRODHS, uma vez que estes desempenham as atividades administrativas que conduzem a universidade, representando o nível operacional. As percepções obtidas com o grupo visam contribuir para a análise da maturidade da tomada de decisão baseada em dados na UEMS, desta forma, complementando as informações coletadas através das entrevistas.

A dinâmica com o grupo focal foi realizada via plataforma *Google Meet*, o que permitiu a gravação e posterior transcrição dos dados coletados. Foram feitos convites para 36 servidores atuantes na PRODHS, dos quais 6 tiveram interesse e participaram da dinâmica⁷.

Os participantes tiveram seus dados mantidos em sigilos, sendo identificados por Participante 1, Participante 2, Participante 3, Participante 4, Participante 5, Participante 6, para fins de transcrição e análise das falas. O dia e hora foram estabelecidos de tal modo que não houvesse conflito com horário de expediente de trabalho, possibilitando que cada um acessasse do local que mais se sentisse confortável para participar. Também foi informado que a conversa estaria sendo gravada, entretanto os áudios e imagens seriam descartados, uma vez que serviriam apenas para a transcrição das falas.

O Quadro 7 apresenta a Matriz das questões propostas como roteiro a ser utilizado tanto para as entrevistas com os dirigentes da instituição quanto para o grupo focal. O intuito foi analisar a percepção das questões propostas sob os diversos pontos de vistas daqueles que estão

⁷ Devido a quantidade de participantes do grupo focal, e tendo em vista que maiores detalhes sobre cargo, função, tempo de atividades na pró-reitoria entre outros detalhes, poderiam facilmente identificá-los(as), não foram disponibilizados no texto da pesquisa maiores informações sobre eles/elas. A informação mais relevante é de que todos desempenham atividades operacionais na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social.

diretamente ligados à temática. O roteiro de entrevistas elaborado tem como objetivo coletar o máximo de informações que os entrevistados e participantes do grupo focal puderem oferecer.

Ele é apresentado em 3 seções, sendo as seguintes: (1) perguntas essenciais — conjunto que aborda os principais temas voltados ao alcance dos objetivos da pesquisa; (2) perguntas complementares — poderão ser realizadas, a depender da condução do trabalho e da percepção de sua necessidade pelo entrevistador/facilitador para complementar as perguntas essenciais, através da exemplificação concreta dos temas abordados anteriormente; e (3) perguntas extras — conjunto de perguntas que, havendo tempo ou oportunidade durante a discussão, serão utilizadas para explorar temas mais amplos, perspectivas adicionais e curiosidades, sem, entretanto, deixar a pesquisa principal descoberta.

A elaboração do roteiro de perguntas levou em consideração uma entrevista em torno de 40 min a 60 min, e a dinâmica do grupo focal com tempo estimado entre 60 min e 90 min, e teve como base a adaptação dos roteiros desenvolvidos por Suda (2021) e Simões (2023), além dos estudos realizados por Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020), Giermindl *et al.* (2022) e Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024).

Quadro 7 — Matriz de amarração referente ao roteiro estabelecido para as perguntas

People Analytics na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul				
Objetivo Geral: Propor procedimentos para a implementação da ferramenta <i>People Analytics</i> na gestão de pessoas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).				
Objetivo Específico: II - Analisar a maturidade da gestão de pessoas da UEMS no que se refere à tomada de decisão baseada em dados.				
Categoria		Detalhamento	Autores	Roteiro de Perguntas (Entrevistas)
PERGUNTAS ESSENCIAIS				
1	Conhecimento e Percepção da Prática Atual	Avaliação do entendimento inicial do entrevistado sobre o uso de dados na gestão de pessoas e sua percepção da prática atual na UEMS.	Suda (2021): Aborda a relevância do <i>People Analytics</i> na agenda atual. Simões (2023): Discussão sobre a função analítica do RH no setor público. Giermindl <i>et al.</i> (2022): Contextualiza o <i>People Analytics</i> e seus pressupostos.	Para iniciarmos, na sua perspectiva, como o uso de dados tem influenciado ou poderia influenciar a tomada de decisões em gestão de pessoas aqui na UEMS?
2	Percepção da Relevância dos Dados	Compreensão do papel e da importância dos dados para a tomada de decisões em gestão de pessoas na UEMS.	Simões (2023): Necessidade de alavancar a gestão estratégica de pessoas no setor público. Suda (2021): Potencial de <i>People Analytics</i> para transformar a gestão.	Na sua função, qual a importância de ter decisões sobre gestão de pessoas baseadas em dados aqui na UEMS?
3	Qualidade e Acessibilidade de	Avaliação da situação atual dos dados de pessoal,	Simões (2023): Qualidade dos dados e infraestrutura	Pensando nos dados de pessoal que a UEMS já

Continua...

...continuação

People Analytics na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul				
	Dados Atuais	Incluindo desafios e oportunidades para seu melhor aproveitamento.	de tecnologia da informação (TI) como recursos habilitadores; desafios relacionados a dados desatualizados/incorretos. Suda (2021): Busca incessante pela qualidade e disponibilidade de dados como desafio. Rigamonti <i>et al.</i> (2024): Discutem a tecnologia focada em arquitetura e gestão de dados	gera, como você avalia sua qualidade e acessibilidade para uso em decisões?
4	Habilidades e Conhecimentos Necessários	Identificação das competências humanas cruciais para a UEMS avançar na gestão de pessoas orientada por dados.	Simões (2023): KSAOs (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) como recursos habilitadores; destaque para conhecimento do negócio e processos de gestão de pessoas. Suda (2021): Falta de skills de análise como desafio; formação multidisciplinar das equipes. Peeters, Pauwe e Van de Voorde (2020): KSAOs necessários para uma equipe eficaz.	Que conhecimentos, habilidades ou competências você considera essenciais para que a UEMS utilize dados de forma mais eficaz na gestão de pessoas?
5	Cultura Organizacional e Inovação	Percepção sobre a abertura da UEMS à inovação e aos desafios culturais na implementação de uma mentalidade <i>data-driven</i> .	Simões (2023): Discussão sobre a "cultura baseada em evidências" e o apoio da alta liderança. Suda (2021): Barreiras como o ceticismo e a resistência à mudança. Giermndl <i>et al.</i> (2022): Desafios na adoção, incluindo falta de habilidades e resistência dos profissionais de RH.	Como você percebe a cultura da UEMS em relação à inovação na gestão de pessoas usando dados? Há mais receptividade ou resistência?
6	Ética e Privacidade no Uso de Dados	Consciência sobre as implicações éticas e de privacidade ao lidar com dados de servidores, e como garantir a confiança.	Simões (2023): Governança de dados, ética e conformidade com a LGPD. Suda (2021): Importância da segurança da informação e privacidade, e a necessidade de consentimento. Giermndl <i>et al.</i> (2022): Riscos relacionados à privacidade, vigilância e vieses algorítmicos.	Quais as principais preocupações éticas e de privacidade ao usar dados de pessoal na UEMS? Como podemos garantir a confiança dos servidores?"

Continua ...

...continuação

People Analytics na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul				
7	Impactos Potenciais da Gestão Baseada em Dados	Discussão sobre os benefícios e desafios concretos que uma gestão de pessoas mais analítica traria para a UEMS e seus servidores.	Simões (2023): Impactos das entregas (dashboards, cultura baseada em evidências) para a organização e melhoria da gestão. Suda (2021): Vantagens (credibilidade, redução de vieses, competitividade) e desvantagens (mau uso de dados) no uso de <i>People Analytics</i> . Giermindl <i>et al.</i> (2022): Perigos como ilusão de controle, profecias autorrealizáveis, opacidade e vieses.	Que impactos concretos (positivos ou negativos) o uso mais estratégico de dados traria para a UEMS e para o cotidiano dos servidores?
8	Primeiros Passos e Prioridades	Sugestões práticas para a UEMS iniciar ou expandir a gestão de pessoas	Simões (2023): Necessidade de planejamento e apoio da alta gestão para a sustentabilidade. Suda (2021): Recomendações que variam desde estruturação de dados a busca por patrocinadores e experimentação. Rigamonti <i>et al.</i> (2024): Procedimento para priorizar intervenções e investimentos.	Se a UEMS decidisse iniciar ou expandir a gestão de pessoas baseada em dados, qual seria a primeira ação que você priorizaria?
PERGUNTAS COMPLEMENTARES				
9	Práticas Atuais e Experiências	Exploração de exemplos concretos de uso de dados ou de sua carência na UEMS, mesmo que informais.	Simões (2023): Necessidade de explorar elementos e processos em vigor. Suda (2021): Relatos de experiências e práticas atuais das organizações.	Você poderia compartilhar algum exemplo concreto de como dados (mesmo que informais) já são utilizados hoje na UEMS para auxiliar em alguma decisão de gestão de pessoas, ou onde eles fizeram falta?
10	Métricas de Sucesso e Valor Agregado	Discussão sobre como o sucesso de uma iniciativa de gestão de pessoas baseada em dados seria medido ou percebido.	Simões (2023): Identifica “entregas” e “impactos” para a organização. Suda (2021): Aborda as “vantagens” e “desvantagens” do <i>People Analytics</i> .	Se a UEMS implementasse uma gestão de pessoas mais orientada por dados, como você imagina que o sucesso dessa iniciativa seria medido ou percebido pela universidade?
PERGUNTAS EXTRAS				
11	Desafios Organizacionais Específicos	Investigação de obstáculos internos para a adoção de uma gestão orientada por dados, além de questões de dados e habilidades	Simões (2023): Aponta barreiras na adoção de <i>People Analytics</i> no setor público. Seda (2021) Discute os desafios em <i>People Analytics</i> , incluindo burocracia e resistência. Giermindl <i>et al.</i> (2022): Mencionam barreiras como a falta de uma base de dados integrada e a escassez de habilidades;	Quais seriam os maiores obstáculos internos para a UEMS adotar uma gestão de pessoas mais orientada por dados?
12	Filosofia e Equilíbrio na Gestão de Pessoas	Compreensão da visão dos entrevistados sobre o equilíbrio entre a abordagem baseada em	Suda (2021): Aborda a ética como um dos desafios. Giermindl <i>et al.</i> (2022): Abordam as “dark sides” e a desumanização	Em um ambiente como a universidade, onde o foco é o desenvolvimento humano, como você vê o

Continua ...

...continuação

People Analytics na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul				
		dados e os aspectos humanos e individuais na gestão de pessoas.	potencial do uso de <i>People Analytics</i> . Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020): Discutem a complexidade humana como foco central do <i>People Analytics</i> .	equilíbrio entre a 'análise de dados' e a 'individualidade/aspectos humanos' na gestão de pessoas?
13	Fatores para Decisão (Além dos Dados)	Exploração de outros elementos, além dos dados formais, que influenciam as decisões em gestão de pessoas na UEMS	Giermindl <i>et al.</i> (2022): Discutem como a tomada de decisão pode ser influenciada por fatores além dos dados, como intuição e experiência. Rigamonti <i>et al.</i> (2024): Abordam a natureza complexa e multifacetada do HRA, que pode depender de diversos fatores organizacionais.	Além dos dados formais que a UEMS já possui, que outros elementos ou informações são hoje fundamentais para suas decisões em gestão de pessoas?
14	Referências e Aprendizados Externos	Investigação sobre conhecimento de outras instituições ou setores que utilizam dados em gestão de pessoas, e o potencial de aprendizado para a UEMS.	Suda (2021): Menciona a contribuição da academia na implementação de <i>People Analytics</i> . Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020): Colaboração com outras equipes analíticas e universidades pode ser benéfica.	Você conhece alguma outra instituição (pública ou privada) ou setor que já utilize dados de forma mais avançada na gestão de pessoas? O que a UEMS poderia aprender com essas experiências?

Fonte: elaborado pelo autor, 2025

De acordo com Gibbs (2011), as transcrições de entrevistas são o tipo de texto mais frequentemente utilizado em pesquisas qualitativas, pois essa técnica facilita o registro e pode ser trabalhada com as ferramentas “de escritório” disponíveis. Além disso, ao se tratar de coleta de dados primários, na qual serão envolvidos seres humanos, há todo um cuidado ético que deve ser tomado, já que opiniões pessoais em questões que provavelmente não abordam costumeiramente podem surgir no decorrer da coleta de dados (Gibbs, 2011).

A análise dos dados obtidos por meio das entrevistas e do grupo focal foi realizada utilizando a metodologia proposta por Gibbs (2011). A preparação dos dados foi feita por meio da transcrição — momento em que ocorre a mudança de meio — sendo necessário observar questões como precisão, fidelidade e interpretação, devendo ser comparada com o original, posteriormente (Gibbs, 2011). Após a transcrição foi realizada a codificação, processo que consiste em identificar ideias temáticas, estabelecendo uma estrutura hierárquica, as quais estarão ligadas a códigos, garantindo que estes sejam os mais analíticos e teóricos possíveis (Gibbs, 2011). Para a realização desta tarefa, foi utilizado o *software* MAXQDA, de análise de dados qualitativos assistido por computador (CAQDAS), o qual auxiliou o armazenamento e organização da análise.

3.1.4 Triangulação de dados

A integração entre os resultados obtidos na literatura e os obtidos por meio empírico constitui etapa final para a concretização do objetivo específico III, ou seja, elaborar procedimentos para a implementação do *People Analytics* na gestão de pessoas da UEMS, considerando suas particularidades organizacionais. Com esse propósito, adotou-se uma abordagem sistemática de triangulação de dados, adaptada do modelo apresentado por Creswell e Plano Clark (2018), consolidando diferentes fontes de evidências em um arcabouço analítico coerente e robusto, que pode ser observada no Quadro 8.

A Matriz de Correlação operacionaliza a triangulação entre as fontes de dados. Adaptando o modelo de Creswell e Plano Clark (2018), ela foi estruturada em quatro colunas: (1) Categorias — dimensões do Modelo de Maturidade, organizadas nas quatro áreas principais (Tecnológica, Organizacional, Funcional e Disseminação); (2) Insights (Entrevistas e Grupo Focal) — achados empíricos consolidados, incluindo: o nível de maturidade atual diagnosticado na UEMS para cada dimensão, e percepções dos gestores e servidores vinculados à PRODHS sobre desafios, potencialidades e limitações institucionais; (3) Pesquisa Bibliográfica — Síntese dos achados teóricos sistematizados na MAB; (4) Procedimentos — proposições de implementação fundamentadas na convergência entre teoria e empiria.

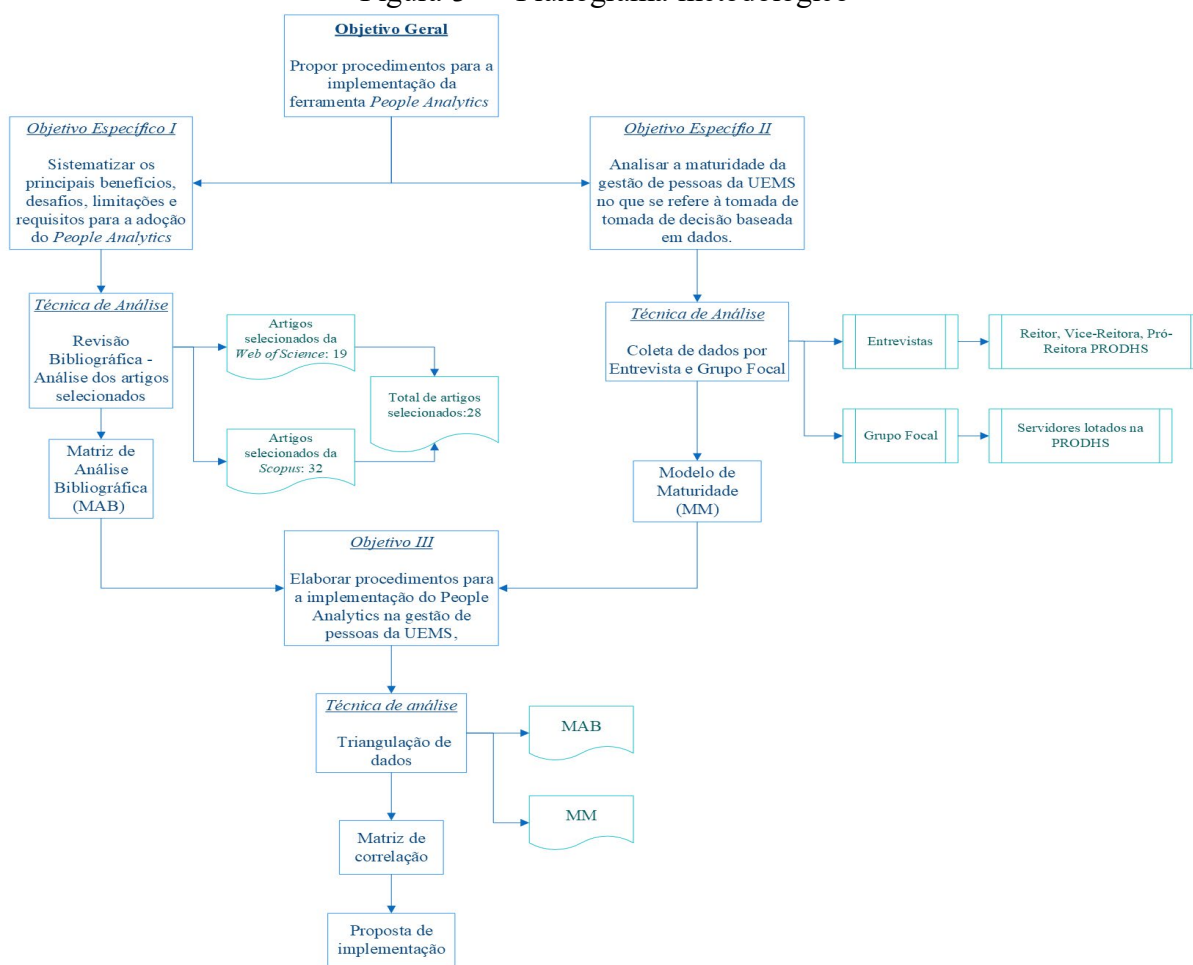
Quadro 8 — Modelo de Matriz de Correlação

Categorias	Insights (entrevistas e grupo focal)	Pesquisa bibliográfica	Procedimentos
------------	---	------------------------	---------------

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2025.

Os procedimentos foram construídos mediante a análise comparativa entre as colunas 2 e 3, identificando-se: (1) Convergências: aspectos em que os achados empíricos corroboram as prescrições teóricas, permitindo a adoção direta de procedimentos validados pela literatura; (2) Divergências: situações em que a realidade institucional da UEMS apresenta especificidades não contempladas pela teoria ou limitações que demandam adaptações; (3) Lacunas: requisitos teóricos não encontrados na UEMS, indicando necessidades de desenvolvimento prioritário; e (4) Potencialidades: recursos ou práticas já existentes na instituição que podem ser aproveitados ou ampliados para suportar a implementação do *People Analytics*.

Figura 3 — Fluxograma metodológico



Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2025.

A Figura 5 apresentou sequencialmente o fluxograma da proposta metodológica a ser desenvolvida para o alcance do objetivo deste estudo.

3.2 Conformidade Ética e Proteção de Dados

Considerando que toda a pesquisa deve se pautar em princípios éticos, e observando que no Brasil vêm sendo aprimoradas as questões referentes à Lei Geral de Proteção dos Dados (LGPD - Lei nº 13.709/2018), este estudo firma o compromisso de priorizar a conduta ética em todas as suas etapas, desde o primeiro contato com a organização até a entrega do relatório final.

A primeira iniciativa consistiu no encaminhamento de ofício formal à Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul — Apêndice C — assinado pela orientadora Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida, e pelo mestrando Evaldo Carlos Simis Junior, com a proposta da pesquisa. No documento foram esclarecidos: (1) os objetivos do estudo e sua metodologia; (2) a relevância da pesquisa para o avanço da gestão de pessoas na Universidade e no Estado de Mato

Grosso do Sul; (3) o compromisso ético dos pesquisadores em manter o sigilo das informações dos participantes; (4) a garantia de não divulgação de dados institucionais confidenciais; (5) a necessidade de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) pelos participantes.

Com a anuência da universidade, o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (CEP), vinculado à Universidade Federal da Grande Dourados, CAAE⁸ n. 93147025.2.0000.5160, conforme determina a Resolução CNS nº 466/2012. Após análise, foi emitido Parecer n. 7.924.147 autorizando a continuidade dos trabalhos.

Após a aprovação do CEP, e em conformidade com os requisitos éticos aprovados, foram encaminhados convites por e-mail institucional aos servidores elegíveis, respeitando os critérios de inclusão estabelecidos. O convite esclareceu: (1) a natureza voluntária da participação; (2) o direito de recusa sem qualquer prejuízo; (3) a possibilidade de desistência a qualquer momento; (4) os procedimentos de coleta de dados.

Dos convites encaminhados, o Reitor, Vice-Reitora e Pró-Reitora da PRODHS aceitaram participar da entrevista. Em relação ao convite para o grupo focal, 6 servidores aceitaram a participação. Estes receberam e assinaram o TCLE — Apêndice D —, que continha: (1) informações de contato dos pesquisadores; (2) descrição objetiva sobre *People Analytics*; (3) objetivos, benefícios e relevância da pesquisa; (4) eventuais riscos e desconfortos (mínimos, relacionados ao tempo de participação); (5) garantia de confidencialidade e anonimato; (6) direito de retirada do consentimento a qualquer momento; e (7) informações sobre o CEP responsável.

Para garantir anonimato, os entrevistados foram identificados como “Entrevistados 1 - 3”. Os participantes do grupo focal foram identificados como “Participante 1 - 6”. Nenhuma informação identificadora (nome, cargo específico, setor exato) foi vinculada às citações na dissertação final. Dados diretos armazenados (gravações, transcrições) permanecem em dispositivo criptografado acessível apenas aos pesquisadores responsáveis.

3.2.1 Proteção e segurança dos dados

Em conformidade com a LGPD e as boas práticas de pesquisa, foram adotadas as seguintes medidas de proteção: (1) armazenamento seguro — todo material coletado será

⁸ CAAE: Certificado de Apresentação para Apreciação Ética

armazenado em dispositivo físico criptografado (HD externo) de acesso restrito exclusivamente aos pesquisadores responsáveis; (2) anonimização — remoção de informações que possam identificar os participantes; (3) tempo de guarda — os dados serão mantidos por 5 anos após o término da pesquisa, conforme Resolução CNS nº 466/2012; (4) compartilhamento — os resultados serão apresentados de forma agregada e anonimizada.

3.2.2 Compromissos Adicionais

Esta pesquisa comprometeu-se ainda: (1) fornecer retorno dos resultados à instituição participante; (2) disponibilizar cópia da dissertação final à universidade; (3) respeitar integralmente os princípios de autonomia, beneficência, não maleficência e justiça; e (4) cumprir rigorosamente as determinações do parecer ético aprovado.

4 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL (UEMS)

A Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) é uma fundação estadual vinculada à Secretaria de Estado de Educação de MS voltada à democratização do ensino superior. Atua nos campos de ensino, pesquisa, extensão e inovação em todo o território estadual. Fundada pelo Decreto n. 7.585, de 22 de dezembro de 1993, e sediada na cidade de Dourados, nasceu com o propósito de fortalecer a educação básica do interior de MS (Rosa, 2023). Para isso, o Decreto Estadual n. 10.511/2001 concede à universidade responsabilidade exclusiva no custeio de seu pessoal, e a Lei Estadual n. 2.583/2002 afirma que a UEMS gozará de autonomia administrativa.

Por meio da oferta inicial de 18 cursos de graduação, dos quais 11 eram cursos de licenciatura, teve o ingresso de 830 matriculados no total. Ao longo de seus 32 anos de existência, já diplomou mais de 20 mil alunos graduados, sendo 76% destes oriundos de escolas públicas (MS e outros estados) e, destes, 65% do total vindos de escola pública de MS (Rosa, 2023).

Em 2026, a UEMS está presente em 15 cidades, por meio de suas Unidades Universitárias, somam-se outras 13 cidades nas quais estão localizados polos que, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), ofertam cursos de Educação à distância. Conforme Relatório de Atividades das Pró-Reitorias, Diretorias e Assessorias: Ano 2024: Pró-Reitoria de Ensino (PROE) (2024b), em 2024 foram ofertados 78 cursos de graduação, com 7.865 alunos matriculados nas mais diversas áreas. A pós-graduação em 2024 conta com: (1) 14 cursos de especialização *lato sensu*; (2) 18 programas de Mestrado; e (3) 4 programas de Doutorado (UEMS, 2025c). Esse progresso reflete a concretização do planejamento estratégico consolidado no Plano de Desenvolvimento Institucional 2021–2025, cuja missão é

gerar e disseminar o conhecimento com vistas ao desenvolvimento das potencialidades humanas, considerando os aspectos políticos, econômicos, sociais, culturais e de inovação do Estado, com compromisso democrático de acesso à educação superior e fortalecimento de outros níveis de ensino em consonância com as demandas socioeconômicas e ambientais da sociedade-sul-mato-grossense (UEMS, 2021).

Esse alcance é possibilitado pela estrutura administrativa reorganizada pela Resolução COUNI-UEMS n. 674, de 22 de setembro de 2023, e suas alterações, que estabelece: (1) Reitoria — Reitor, Vice-Reitor, Procuradoria Jurídica, Assessorias, Controladoria e Auditoria Interna, Ouvidoria e Bibliotecas; (2) 6 Pró-Reitorias — Ações Afirmativas, Equidade e

Permanência Estudantil (PROAFE); Administração e Planejamento (PROAP); Desenvolvimento Humano e Social (PRODHS); Ensino (PROE); Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários (PROEC); Pós-graduação, Pesquisa e Inovação (PROPPI); (3) 6 Diretorias — Informática (DINF), Infraestrutura (DINFRA), Registro Acadêmico (DRA), Educação à Distância (DED), Comunicação Social (DCS), Relações Internacionais (DRI); (4) 15 Gerências de Unidade Universitária.

Sob responsabilidade da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, a UEMS é composta por: (1) dois grupos de servidores de carreira: Professor de Ensino Superior (PES) — Lei Estadual n. 2.230/1990 — e Profissionais Técnicos da Educação Superior (PTES) — Lei Estadual n. 5.779/2021; (2) servidores nomeados para Cargos em Comissão de Direção, de Gerência e de Assessoramento (CCA), de livre nomeação e exoneração, regulamentados pelas Lei Estadual n. 6.036/2023 e Lei Estadual n. 6.162/2023; e (3) professores com contratos temporários — Lei Estadual n. 4.135/2011.

Conforme as legislações citadas, a UEMS dispõe de: (1) 500 vagas para PTES — sendo 250 para Técnicos de Nível Superior (TNS) e 250 para Assistentes Técnicos de Nível Médio (ATNM); (2) 1.170 vagas para PES; e (3) 105 CCAs. Das vagas disponíveis, estão preenchidas 243 TNS, 243 ATNM, 577 PES e 81 CCAs — sendo 67 deles nomeados exclusivamente e, portanto, sem vínculo estatutário permanente. Os dados estão disponíveis no site institucional (UEMS, 2026). O Quadro 9 apresenta esses dados.

Quadro 9 — Dados Gerais de Servidores da UEMS — 2026

Categoria	Legalmente Disponível	Ocupado
Professor de Ensino Superior	1.170	577
Técnico de Nível Superior	250	243
Assistente Técnico de Nível Médio	250	243
Cargos em Comissão de Direção, Chefia e Assessoramento	105	81

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

Além dos 1.063 servidores estatutários e 67 nomeados exclusivamente para cargos em comissão, no ano de 2024, segundo o Relatório de Atividades da PRODHS (UEMS, 2025a), a Universidade contou com 402 docentes contratados e 54 outros servidores de outros órgãos e prefeituras cedidos ou autorizados a terem seus exercícios na UEMS.

A Universidade também conta com uma variedade de regimes de trabalho: os cargos pertencentes ao grupo dos PTES realizam jornada de trabalho legalmente estabelecida em 40h/semanais. Entretanto, três situações permitem sua redução para 30h/semanais: (1) Portaria UEMS n. 009, de 07 de abril de 2025 — para aqueles que não são designados para função de

confiança, nomeados para cargos em comissão; (2) Portaria UEMS n. 020, de 07 de julho de 2025 — mães de crianças até 6 anos (primeira infância) que possuem função de confiança ou são nomeadas para cargo em comissão; e (3) Portaria UEMS n. 008, de 07 de abril de 2025 — Horário Especial — concessão de redução da jornada de trabalho, em até 50% da carga horária estabelecida legalmente, para servidores que possuem dependentes cadastrados em seus assentamentos funcionais e são pessoas com deficiência. Soma-se a essas cargas horárias diferenciadas, o regime de trabalho dos professores, estabelecidos em 20h, 40h e 40h/TIDE⁹.

Em relação às titulações dos servidores da universidade, os quantitativos no cargo de TNS: 64 possuem graduação; 73 possuem especialização; 77 possuem mestrado e 33 possuem doutorado. No cargo de ATNM: 42 possuem Ensino Médio; 6 possuem Ensino Técnico; 15 possuem graduação e 185 possuem pós-graduação (UEMS, 2025a). O relatório também traz o quantitativo de servidores afastados para capacitação — mestrado, doutorado e pós-doutorado — e os afastamentos por licenças médicas, o que mostrou um aumento significativo durante o ano, chegando ao total de 1.160 afastamentos (UEMS, 2025a). Esses são alguns dados de pessoal produzidos cotidianamente que guiam as decisões sobre ações, programas e políticas da universidade.

A gestão de pessoas na UEMS ainda enfrenta desafios característicos de instituições públicas de ensino superior. O expressivo número de 1.160 afastamentos médicos em 2024 (UEMS, 2025a) sinaliza a necessidade de análises preditivas sobre saúde ocupacional e clima organizacional. Além disso, a dependência de 402 docentes temporários (25% do quadro docente) evidencia dificuldades no planejamento da gestão de pessoas. A ausência de indicadores estratégicos integrados limita a capacidade da PRODHS de antecipar cenários e orientar políticas baseadas em evidências, mantendo a gestão predominantemente reativa.

O avanço da universidade na conquista de seus objetivos estratégicos, resultou em evolução significativa na estrutura da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social. Assim como outras Pró-Reitorias, a PRODHS estabeleceu um setor específico para gestão de dados — Setor de Dados Funcionais — vinculado à Divisão de Gestão da Vida Funcional (UEMS, 2023). Responsável pela produção de relatórios descritivos sobre quantitativos de pessoal, afastamentos e capacitações, o Setor realiza análises ainda pontuais e reativas, sem integração sistêmica com indicadores estratégicos do PDI. A ausência de ferramentas de análise preditiva e prescritiva limita o potencial de tomada de decisão antecipada.

⁹ TIDE: Tempo Integral com Dedicção Exclusiva

Os dados apresentados demonstram que a UEMS é uma instituição complexa: 577 professores da educação superior, em diversos regimes de jornada de trabalho, 486 profissionais técnicos da educação superior, e 67 servidores nomeados exclusivamente para Cargos em Comissão de Direção, Chefia e Assessoramento, distribuídos em 15 cidades, com regimes de trabalho variados.

Essa complexidade gera grande volume de dados (afastamentos, capacitações, designações, reduções de jornada etc.) que poderiam alimentar análises estratégicas, mas que atualmente são gerenciados de forma descentralizada e reativa. A implementação de *People Analytics* oferece oportunidade de centralizar essas análises, transformando dados cotidianos em insights estratégicos para gestão de pessoas.

Levando em consideração que a Universidade, apesar de suas regulamentações internas, também depende de legislações elaboradas, processos e decisões de responsabilidade da Secretaria de Administração do Estado de MS, tais esforços sinalizam um movimento para o fortalecimento de uma cultura de gestão de pessoas orientada por dados que, embora em estágio inicial, possui na implementação da *People Analytics* a estratégia para que a UEMS se consolide como referência em Gestão Estratégica de Pessoas no estado de Mato Grosso do Sul.

5 ANÁLISE SITUACIONAL PARA O *PEOPLE ANALYTICS*

O *People Analytics*, conforme explicitado na seção 2.2, é entendido como a prática sistemática de coletar, analisar e interpretar dados que fundamentam decisões gerenciais, com foco especial na dinâmica organizacional e no desempenho individual e coletivo (McCartney; Fu, 2022b; Tursunbayeva; Di Lauro; Pagliari, 2018). A literatura demonstra que a adoção do *PA* no setor privado reposicionou a gestão de pessoas como função estratégica nas organizações, gerando valor por meio de decisões orientadas a dados. Falletta e Combs (2021) destacam dois motivadores para esse desenvolvimento: (1) a disponibilidade de novos recursos; e (2) o interesse dos líderes organizacionais por análises de dados que melhorem o impacto das decisões.

Contudo, sua utilização no setor público — especialmente em universidades públicas — apresenta especificidades que demandam análises específicas. A seção 2.4 evidenciou perspectivas diferentes ao aplicar o *PA* em organizações públicas: enquanto Espegren (2024) identifica dimensões que impulsionam sua adoção, Cho, Choi e Choi (2023) alertam para limitações regulamentárias, estruturais, de competências e financeiras. Esse aparente conflito corrobora a necessidade de avaliar não apenas os requisitos teóricos para implementação do *PA*, mas também a maturidade organizacional real da instituição que pretende adotá-lo.

Nesse contexto, o presente capítulo tem como objetivo realizar uma análise situacional da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) quanto à sua capacidade de implementar o *People Analytics*, estruturada em dois momentos complementares. A seção 5.1 sistematiza os achados da Matriz de Análise Bibliográfica (Quadro 6 — seção 3.1.1.1), identificando os requisitos, benefícios, limitações e desafios para implementação do *PA*. A seção 5.2 apresenta a avaliação da maturidade organizacional da UEMS, estruturada segundo as quatro áreas principais e suas 14 dimensões associadas do modelo proposto por Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024).

A UEMS constitui um ambiente propício para esta análise, uma vez que, conforme apresentado no capítulo 4: (1) possui autonomia administrativa (Decreto Estadual n. 10.511/2001) permitindo inovações gerenciais; (2) possui responsabilidade sobre gestão de pessoal (Lei Estadual n. 2.583/2002); (3) apresenta complexidade organizacional (15 unidades, regimes variados) gerando grande volume de dados; (4) existência de Setor de Dados Funcionais embrionário com potencial de expansão; (5) contexto de modernização estadual (Decreto Estadual n. 16.335/2023) alinhando UEMS com agenda estratégica de MS. Esses fatores viabilizam a implementação de inovações gerenciais como o *People Analytics*.

5.1 Sistematização Bibliográfica

A Matriz de Análise Bibliográfica (MAB) constitui instrumento de sistematização de dados extraídos da literatura. Estruturada em torno de categorias analíticas — Requisitos, Benefícios, Limitações, Desafios — a MAB permitiu: (1) identificar padrões recorrentes nos 28 artigos científicos selecionados nas bases *Web of Science* e *Scopus*, acerca do *People Analytics* no setor público e privado; (2) agrupar achados por tema; e (3) identificar elementos-chave para a compreensão das condições necessárias à implementação do *PA* em organizações complexas, como as universidades públicas.

Da análise emergiram quatro categorias principais, desdobradas em 20 dimensões analíticas (Quadro 6), que orientam a avaliação de maturidade organizacional e a construção de estratégias de implementação. A sistematização dessas categorias permite estabelecer um framework de análise, que será posteriormente confrontado com os dados empíricos da UEMS (seção 5.2). A seguir, cada uma dessas categorias é apresentada de forma detalhada, destacando-se tanto os consensos quanto as especificidades do contexto público identificadas na literatura.

5.1.1 Categoria: Requisitos

A análise dos artigos selecionados apresentou cinco dimensões na categoria Requisitos, as quais necessitam ser observadas para o sucesso da implementação efetiva do *People Analytics*. Elas serão apresentadas nos subitens 5.1.1.1 a 5.1.1.5: (1) Tecnológicas, (2) Organizacionais, (3) Funcionais, (4) De competências e habilidades, e (5) De infraestrutura.

O Quadro 10 sintetiza os conceitos-chave identificados com maior recorrência na literatura, os quais serão desenvolvidos analiticamente nas subseções seguintes.

Quadro 10 — Conceitos-chaves das dimensões referentes à categoria Requisitos

Dimensão		Conceito-chave
01	Tecnológicas	1. Qualidade e integração dos dados. 2. Softwares. 3. Ferramentas de visualização. 4. Aprendizado de máquina. 5. Inteligência artificial.
02	Organizacionais	1. Suporte da Liderança. 2. Colaboração interdepartamental. 3. Recursos e processos organizacionais.
03	Competências e Habilidades	1. Habilidades de negócio. 2. Habilidades em comportamento humano. 3. Habilidades em ética.

Continua ...

...continuação

Dimensão		Conceito-chave
03	Competências e Habilidades	4. <i>Storytelling</i> . 5. Fluência em dados (ciência de dados / análise de dados). 6. Habilidades analíticas. 7. Habilidades estatísticas.
05	Funcionais	1. Integração dos dados. 2. Tipos de Análises. 3. Entregas: <i>Dashboard</i> , <i>Scorecard</i> , Relatórios.
06	Infraestrutura	1. Data Warehouse. 2. Sistemas de Informação de Recursos Humanos (HRIS). 3. Segurança cibernética.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

5.1.1.1 Requisitos: Tecnológicos

A análise dos cinco requisitos começa pela dimensão Tecnológica, pois ela constitui a infraestrutura fundamental sobre a qual todas as outras dimensões se assentam. Sem capacidade tecnológica adequada (qualidade de dados, softwares, arquitetura), nenhuma quantidade de suporte organizacional, competências ou processos funcionará efetivamente. Portanto, exploram-se primeiro as condições técnicas necessárias para operacionalizar o *PA*.

Ao longo dos anos, as organizações passaram a ter um aumento no número de dados gerados com as atividades de gestão de pessoas desenvolvidas em seu cotidiano (Rasmussen; Ulrich; Ulrich, 2024; Hüllmann, 2022). Conforme Garrido, Silveira e Silveira (2018) mais de 98% das informações levantadas pela equipe de RH são armazenadas digitalmente e os dados produzidos quadruplicaram desde 2007.

Aliado a esse fator, o avanço tecnológico foi fundamental para o desenvolvimento do *People Analytics*. Por isso, a literatura analisada traz conceitos importantes na dimensão tecnológica da categoria requisitos, os quais foram agrupados (Quadro 10), para melhor estudo.

O primeiro conceito se refere à qualidade e integração dos dados. Conforme Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020), os dados gerados pela gestão de pessoas são o objeto central do *People Analytics*. Os dados, de diversos tipos — tradicionais, empresariais ou pessoais — exigem que a equipe saiba como manuseá-los através de ferramentas próprias para isso.

A seleção de *hardwares* e *softwares* que possibilitem sistemas integrados, gerarão visualizações e precisarão ser capazes de lidar com o desenvolvimento da Inteligência Artificial (Pagnozzi, 2022). Eles fornecem as ferramentas e sistemas necessários para que o *PA* consiga coletar, armazenar, analisar e reportar os dados obtidos (Lee; Lee, 2024; Espegren, 2024).

Chang e Ke (2024) abordam a importância da estrutura de IA e o aprendizado de máquina, definindo 4 fases gerais para isso: (1) fase de dados — dados coletados e inseridos na

modelagem do aprendizado de máquina; (2) modelagem de dados — algoritmos são treinados, sendo que o treinamento ocorre por meio da entrada de dados; (3) fase de resultados e avaliação — resultados são avaliados sendo medidos, geralmente, pela relação entre erros e precisão, momento em que podem ser implantados ajustes para aprimoramento do desempenho; e (4) aplicações e decisões — decisões tomadas com base no aprendizado de máquina, seguidas pelas implicações sociais.

Todas essas ferramentas precisam ter seu potencial explorado para além da análise descritiva, já que, apesar de serem direcionadas para pessoas com habilidades analíticas, são utilizadas por profissionais de recursos humanos, exigindo assim uma interface mais amigável (Fernandez; Gallardo-Gallardo, 2021). Considerando a necessidade da utilização dos dados, da otimização das informações e as incompatibilidades nos diversos sistemas que necessitam ser alimentados, os problemas na integração e uso de software podem gerar dificuldades no uso do *PA* (Fernandez; Gallardo-Gallardo, 2021).

Os requisitos tecnológicos constituem, assim, a base para a operacionalização do *People Analytics*, abrangendo desde a qualidade e integração dos dados até a capacidade de processamento por meio de inteligência artificial e aprendizado de máquina. Contudo, embora essenciais, tais recursos não são suficientes por si só para garantir a efetividade da ferramenta. A análise da literatura aponta que o sucesso do *PA* depende, igualmente, de requisitos organizacionais que estabeleçam o ambiente favorável à sua adoção.

5.1.1.2 Requisitos: Organizacionais

A segunda dimensão da categoria Requisitos são os aspectos organizacionais. Além de *softwares*, *hardwares* e aprendizado de máquina, é importante que ela possua interesse na utilização de ferramentas e esteja disposta a avaliar os resultados apresentados pelo *People Analytics* como um avanço estratégico da organização. Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024) definem que a capacidade organizacional resulta de como a organização combina seus recursos.

O primeiro conceito importante no contexto de questões organizacionais é o apoio da alta gerência para o sucesso da empreitada, já que ela é a responsável pelas decisões finais e pela destinação dos recursos, incluindo questões políticas, quando necessário (Peeters; Paauwe; Van de Voorde, 2020; Lee; Lee, 2024). Moraes e Damian (2021) destacam que o suporte gerencial e a participação da liderança são dois dos três requisitos moderadores para uma implementação de sucesso.

Com o efetivo apoio, o *People Analytics* necessita da integração entre a gestão de pessoas e outros departamentos, caracterizando, assim, o segundo conceito da colaboração interdepartamental. Além dos profissionais de RH, que constroem e reconstróem a prática nas atividades diárias (Espegren; Hugosson, 2023), diversos outros trabalhadores necessitam ser consultados e envolvidos (Tursunbayeva *et al.* 2022), são exemplos o departamento de Tecnologia da Informação, Finanças e Marketing (McCartney; Fu, 2022a). Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) especificam que essa colaboração é fundamental para que o *PA* possa ter valor agregado real.

Estabelecido que a participação de trabalhadores do RH, de outras lideranças, e o apoio da alta gestão são importantes para a efetividade da ferramenta, Chang e Ke (2024) defendem que os profissionais de RH encontram desafios significativos para adotar e implementar o *PA*. Tessema, Yang e Chen (2025) acrescentam que a importância da cultura organizacional, o investimento na infraestrutura de dados, e o alinhamento estratégico são necessários para a eficiência da empreitada. Para Arora *et al.* (2021), a falta de apoio organizacional e dos recursos citados constituem barreiras para a adoção da ferramenta.

Portanto, os requisitos organizacionais revelam que a estrutura de governança, a cultura institucional e o engajamento de múltiplos atores são condicionantes para o sucesso do *People Analytics*. A existência de suporte gerencial, colaboração interdepartamental e alinhamento estratégico, contudo, não garante a execução efetiva da ferramenta se a organização não dispuser de profissionais capacitados. Os requisitos de competências e habilidades assumem, portanto, papel central ao definir o perfil técnico e multidisciplinar necessário aos agentes responsáveis pela operacionalização do *PA*.

5.1.1.3 Requisitos: Competências e Habilidades

Os recursos tecnológicos e organizacionais não possuem efetividade se a equipe destinada ao trabalho da ferramenta não for composta por trabalhadores que possuem competências e habilidades necessárias para o desenvolvimento do *People Analytics*. Os estudos realizados apresentam características multidisciplinares (Espegren; Hugosson, 2023) que a equipe de *PA* deve ter para entregar resultados eficazes. Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018) observam que até mesmo o crescimento do campo do *PA* nas organizações tem levado à criação de cursos de capacitação e à inclusão de disciplinas específicas em variados cursos de graduação em diversas universidades ao redor do mundo.

Como primeira competência, Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020), Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021), Moraes e Damian (2021), e Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018), apontam a importância de a equipe possuir conhecimento dos negócios da organização, o planejamento estratégico, bem como gestão de mudanças e ciência comportamental.

Essa última é corroborada por Tursunbayeva *et al.* (2022), que, em suas pesquisas, constataram a necessidade de especialistas em comportamento humano e questões éticas. Falletta e Combs (2021) acrescentam que a formação em ciências sociais, comportamentais e organizacionais permite a interpretação de forma mais precisa dos insights obtidos no *PA*.

Belizón e Kieran (2022) compreendem que o gerenciamento da equipe de *People Analytics* geralmente transcende as habilidades e capacidades tradicionais. Complementando, Falletta e Combs (2021) apontam que o líder deve ser bem qualificado e com uma formação complementar que lhe permita uma visão estratégica de gestão de pessoas.

Além dessas competências, a literatura aponta mais algumas como essenciais para o desenvolvimento da ferramenta: (1) habilidades em interpretação e análise de dados (McCartney; Fu, 2022a; Lee; Lee, 2024; Giermindl *et al.*, 2022; McCartney; Murphy; McCarthy, 2021); (2) habilidades estatísticas (Rigamonti; Gastaldi; Corso, 2024; Belizón; Majarín; Aguado, 2024); (3) habilidades analíticas (Wang *et al.*, 2024; Shet *et al.*, 2021); (4) *storytelling*: capacidade de transformar os insights em narrativas capazes de alcançar todos os *stakeholders* do processo (Wang *et al.*, 2024; Moraes; Damian, 2021); e (5) capacidade para o uso de tecnologias (Arora *et al.*, 2021).

Os requisitos de competências e habilidades evidenciam o caráter multidisciplinar do *PA*, demandando profissionais capazes de integrar conhecimentos técnicos, estatísticos, organizacionais e comportamentais. A integração entre infraestrutura tecnológica adequada, suporte organizacional consistente e equipe qualificada constitui base necessária, mas insuficiente para assegurar a operacionalização sustentável da ferramenta sem que processos estruturados orientem sua aplicação prática. Os requisitos funcionais respondem a essa lacuna ao estabelecer as rotinas, processos e práticas que traduzem o potencial do *PA* em entregas concretas.

5.1.1.4 Requisitos: Funcionais

Os requisitos apresentados nas seções anteriores culminam nas entregas esperadas que a equipe de *People Analytics* produz. Pagnozzi (2022) e McCartney e Fu (2022a) afirmam que todo esse conjunto de análise e interpretação de dados por uma equipe capacitada para tal

demanda tem o objetivo de interpretar e descrever o passado (análise descritiva), prever/antecipar o futuro (análise preditiva) e sugerir ações a serem tomadas para os futuros observados e desejados (análise prescritiva). Chang e Ke (2024) acrescentam que a prática tem sido utilizada para auxiliar as organizações em áreas como análise de cargos, competências, cultura organizacional, gestão e avaliação de desempenho, entre outros.

Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020) identificam três tipos de produtos do *People Analytics*: (1) ferramentas de monitoramento; (2) pesquisa organizacional; e (3) estabelecimento de cultura baseada em evidências. Além disso, Espegren (2024) complementa ao demonstrar que as entregas vão desde relatórios mais simples/básicos — contendo métricas descritivas e *benchmarking* — até previsões mais sofisticadas dos comportamentos dos trabalhadores. Todos esses fatores possuem como objetivo aprimorar as operações de gestão de pessoas, enfrentando os desafios dos negócios e as questões estratégicas (Wang *et al.*, 2024). Esses relatórios podem ser apresentados através de textos descritivos, bem como *dashboards* e infográficos (Bahuguna; Srivastava; Tiwari, 2024).

Os requisitos funcionais concretizam a aplicação do *People Analytics* ao estabelecer as entregas esperadas — desde relatórios descritivos até análises preditivas e prescritivas —, traduzindo em resultados práticos a integração entre capacidade tecnológica, suporte organizacional e qualificação profissional. A convergência dessas quatro dimensões, contudo, ainda demanda condições materiais e estruturais básicas para sua sustentabilidade. Os requisitos de infraestrutura complementam o framework analítico.

5.1.1.5 Requisitos: Infraestrutura

A última dimensão apresentada como requisito para a implementação exitosa do *People Analytics* em uma organização é a infraestrutura. Nas seções anteriores, foram tratados alguns dos recursos tecnológicos e humanos com suas capacitações e qualificações. Para Ben Yahia, Hlel e Colomo-Palacios (2021), o planejamento do *PA* precisa enfrentar o desafio de uma estrutura apropriada para o grande volume de dados produzidos.

Por isso, Belizón e Kieran (2022) e Belizón, Majarín e Aguado (2024) identificam a aquisição de *data warehouse* — sistema de armazenamento de dados estruturados e históricos — e *data lakes* — sistemas que armazenam enormes quantidades de dados brutos, permitindo análises posteriores avançadas — como componentes de infraestrutura necessários, já que, como complementado por Meijerink *et al.* (2021), são caracterizados pela alta capacidade de armazenamento e pela velocidade de acesso.

Aprofundando o conceito de software estabelecido na seção 5.1.1.1, os sistemas de informação de recursos humanos devem ser estratégicos, uma vez que eles utilizam essas estruturas mais complexas para fazer a integração e realizar a busca e análise de dados (Peeters; Paauwe; Van de Voorde, 2020; McCartney; Murphy; McCarthy, 2021; Cho; Choi; Choi, 2023), abrangendo os mais variados tipos de dados funcionais (Espgren, 2024). Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018) destacam que as organizações precisam desenvolver cibersegurança, mitigando ameaças que possam ocorrer no desenvolvimento da ferramenta.

Os requisitos de infraestrutura, assim, complementam as dimensões anteriores ao evidenciar a necessidade de condições materiais robustas para sustentar a operação contínua do *People Analytics*. As cinco dimensões analisadas descrevem um conjunto de condicionantes que, segundo a literatura, orientam a implementação da ferramenta em diversos contextos organizacionais. Elas não funcionam isoladamente, mas como sistema integrado. A qualidade técnica depende de suporte organizacional; a competência técnica só gera valor com processos funcionais bem definidos; a infraestrutura só é eficaz se alimentada por dados de qualidade e utilizada por profissionais preparados.

5.1.2 Categoria: Benefícios

Analisados os requisitos para implementação, a literatura apresenta os benefícios que a prática do *People Analytics* proporciona para a organização. A segunda categoria é subdividida em quatro dimensões, a saber: (1) Estratégicos; (2) Operacionais; (3) Tomada de Decisão; e (4) Gestão de Pessoas. O Quadro 11 sintetiza os conceitos-chave identificados com maior recorrência na literatura, os quais serão desenvolvidos analiticamente nas subseções seguintes.

Quadro 11 — Conceitos-chaves das dimensões referentes à categoria Benefícios

Dimensões		Conceito-chave
01	Estratégicos	1. Alinhamento com os objetivos estratégicos organizacionais. 2. Posicionamento estratégico do RH. 3. Vantagem Competitiva. 4. Otimização estratégica do capital humano.
02	Operacionais	1. Eficiência e eficácia nos processos de Gestão de Pessoas. 2. Resolver desafios de RH. 3. Identificação de padrões e tendências. 4. Aumento da produtividade.
03	Tomada de Decisão	1. Decisões baseadas em dados 2. Redução da subjetividade
04	Gestão de Pessoas	1. Recrutamento e seleção. 2. Comportamento e desempenho.

Continua...

...continuação

Dimensões		Conceito-chave
		3. Satisfação e engajamento. 4. Retenção de talentos. 5. Desenvolvimento de carreira.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

5.1.2.1 Benefícios: Estratégicos

A primeira dimensão dos benefícios refere-se ao alinhamento entre o *People Analytics* e os objetivos estratégicos da organização. Diferentemente de práticas tradicionais de gestão de pessoas frequentemente restritas às funções administrativas e operacionais, o *PA* reposiciona essa área como parceira estratégica (Bahuguna; Srivastava; Tiwari, 2024). Ao fornecer evidências quantificáveis sobre o impacto do capital humano nos resultados organizacionais, ela permite que a GP contribua diretamente para a formulação e execução da estratégia institucional (McCartney; Fu, 2022a).

A utilização do *People Analytics* como ferramenta da gestão estratégica de pessoas traduz-se em benefícios estratégicos para a organização. Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020) estabelecem que os dados de pessoas, quando combinados com outros dados organizacionais, geram *insights* valiosos para a instituição. Bentvelzen, Boon e Den Hartog (2024) complementam que, além da qualidade da tomada de decisão, o *PA* auxilia na percepção do impacto direto da Gestão de Pessoas nos resultados do negócio. Para Belizón e Kieran (2022) e Falletta e Combs (2021), essa capacidade analítica permite que a GEP demonstre sua contribuição por meio de evidências, posicionando-a como função essencial para o desempenho organizacional.

Esse alinhamento posiciona a Gestão de Pessoas como um órgão estratégico fundamental (Arora *et al.*, 2021; Gerber *et al.*, 2024). Mais que isso, o *PA* contribui diretamente para a construção de vantagem competitiva sustentável ao permitir que a organização tome decisões mais rápidas e precisas sobre seu capital humano em comparação com concorrentes que ainda operam com base em intuição ou práticas convencionais (Tessema; Yang; Chen, 2025; Hüllmann, 2022). Ao planejar a organização do capital humano (Tursunbayeva *et al.*, 2022; Chang; Ke, 2024) a longo prazo (Hüllmann, 2022), de modo a maximizar o valor de seus talentos (Wang; Katsamakas, 2021), a GP deixa de reagir a demandas pontuais, passando a assumir um papel de destaque na organização.

Os benefícios estratégicos evidenciam que o *People Analytics* supera a função meramente administrativa, operacional, transformando a gestão de pessoas em agente ativo da

estratégia organizacional (Di Lauro *et al.*, 2025). A capacidade de demonstrar, com base em dados, o retorno sobre investimentos (Garrido; Silveira; Silveira, 2018) em capital humano confere legitimidade e influência à área de RH nas decisões corporativas. Contudo, o caráter estratégico do *PA* também está condicionado à melhoria na execução das atividades e processos de gestão de pessoas, dimensão que será abordada a seguir ao detalhar os benefícios operacionais proporcionados pela ferramenta.

5.1.2.2 Benefícios: Operacionais

Enquanto os benefícios estratégicos posicionam o *People Analytics* como instrumento de alinhamento entre gestão de pessoas e objetivos corporativos, os benefícios operacionais materializam esse potencial na execução cotidiana das práticas de RH. Eles só podem ser observados porque o *PA* propicia uma melhoria em todas as dimensões da área de gestão de pessoas das organizações. McCartney e Fu (2022a), Gerber *et al.* (2024), Wang *et al.* (2024) e Falletta e Combs (2021) destacam a melhoria nos processos de RH que o *PA* proporciona, os quais se caracterizam como desafios observados pela Gestão de Pessoas nas organizações.

Alguns processos específicos podem ser identificados: (1) gerenciamento de pessoal com maior eficiência e eficácia (Tursunbayeva; Di Lauro; Pagliari, 2018); (2) engajamento de funcionários, diversidade e inclusão e rotatividade (*turnover*) (McCartney; Fu, 2022b; Ben Yahia; Hlel; Colomo-Palacios, 2021; Hüllmann, 2022); (3) processos de recrutamento e seleção (Cho; Choi; Choi, 2023; Coron; Scheibmayr; Lescoat, 2025); (4) afastamentos médicos (Espegren, 2024); (5) carga ou volume de trabalho (Wang; Katsamakos, 2021); (6) gestão do conhecimento (Bahuguna; Srivastava; Tiwari, 2024); e (7) escassez de habilidades (Gerber *et al.*, 2024).

A melhoria dos processos identificados é possível pela identificação de padrões e tendências nos dados observados (McCartney; Fu, 2022a), o que resulta em aumento da produtividade (Pagnozzi, 2022; Manokha, 2020) e na otimização da gestão do tempo (Edwards *et al.*, 2024; Manokha, 2020), já que os trabalhadores realizam suas tarefas com maior eficácia e eficiência (Bentvelzen; Boon; Den Hartog, 2024). Essa melhoria operacional libera recursos humanos e temporais que podem ser direcionados para atividades analíticas de maior valor agregado.

Os benefícios operacionais evidenciam que o *People Analytics* gera ganhos concretos na execução das rotinas de gestão de pessoas. Essa otimização dos processos, porém, não se

limita a ganhos de eficiência: ela produz informações mais estruturadas e confiáveis, elementos fundamentais para o aprimoramento da tomada de decisão baseada em evidências.

5.1.2.3 Benefícios: Para Tomada de Decisão

A melhoria operacional e a qualidade das informações produzidas pelo *People Analytics* convergem para o aprimoramento da tomada de decisão em gestão de pessoas. O *PA* é uma ferramenta voltada para auxiliar a tomada de decisão mais precisa por meio de evidências empíricas, permitindo que os gestores tomem decisões mais rápidas e confiáveis (Gerber *et al.*, 2024).

Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018), Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021), e McCartney e Fu (2022a) afirmam que a análise baseada em dados sobre pessoas se torna mais assertiva, impactando positivamente as estratégias organizacionais. Em outro de seus trabalhos, McCartney e Fu (2022b) definem que o *PA* fornece dados, informações e *insights* para decisões mais informadas, afirmativa que é corroborada por Tursunbayeva *et al.* (2022) ao afirmarem que o raciocínio humano isolado é falho ou tendencioso.

Dessa forma, o *PA*, ao fornecer dados e minimizar o raciocínio humano isolado, reduz o ruído das opiniões subjetivas e não estruturadas (Weiskopf; Hansen, 2023). Ao reduzir a subjetividade, o *PA* torna viável a análise preditiva (Ben Yahia; Hlel; Colomo-Palacios, 2021) que conduz à conquista de benefícios organizacionais. Além disso, com o avanço do uso da tecnologia e o aprimoramento da inteligência artificial (IA), Arora *et al.* (2021) afirmam que aliar o uso da IA ao *PA* permite ainda mais agilidade na extração de dados e sugestões em tempo real.

Os benefícios para tomada de decisão evidenciam que o *People Analytics* transforma a natureza das escolhas em gestão de pessoas, substituindo intuição e subjetividade por análises fundamentadas em evidências. As decisões baseadas em evidências concretizam-se nas diversas práticas e políticas de gestão de pessoas. Essas decisões baseadas em evidências materializam-se concretamente nas práticas específicas de gestão de pessoas apresentadas a seguir. Desde recrutamento até desenvolvimento de carreira, o *PA* transforma como essas funções são executadas.

5.1.2.4 Benefícios: Para Gestão de Pessoas

O *People Analytics* auxilia na melhoria e evolução de diversas áreas da Gestão de Pessoas. As decisões fundamentadas em evidências materializam-se em melhorias concretas nas práticas cotidianas de GP, desde o recrutamento até o desenvolvimento de carreiras. A primeira a se beneficiar do uso do *PA* é o recrutamento e seleção. McCartney, Murphy e McCarthy (2021) e McCartney e Fu (2022a) destacam o planejamento da força de trabalho em áreas estratégicas da organização, observando os requisitos e competências para o preenchimento das vagas disponíveis, tornando a seleção de novos colaboradores mais eficiente e objetiva (Belizón; Majarín; Aguado, 2024) e auxiliando na avaliação dos candidatos (Weiskopf; Hansen, 2023), de modo a orientar esse processo.

Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020), Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024) e Ben Yahia, Hlel e Colomo-Palacios (2021) observam que o *PA* auxilia na compreensão do comportamento dos funcionários, inclusive em níveis psicológicos. Chang e Ke (2024) acrescentam que essas informações ajudam a organização a compreender o nível de satisfação dos colaboradores em relação à empresa, levando à identificação dos motivos para a rotatividade de pessoas na organização.

O nível de rotatividade das organizações está vinculado à retenção de talentos. O *PA* auxilia na identificação dos motivos que levam a alta rotatividade organizacional (Tessema; Yang; Chen, 2025), contabilizando e prevendo as oscilações dos possíveis desligamentos (Edwards *et al.*, 2024), além de auxiliar a identificação dos motivos de absenteísmo (Lee; Lee, 2024) e afastamentos médicos (Espegren, 2024).

Além disso, o *People Analytics* contribui significativamente no que diz respeito à gestão de carreira do colaborador, considerados ativos estratégicos das organizações (Cho; Choi; Choi, 2023; Shet *et al.*, 2021), proporcionando melhoria na experiência do funcionário (Di Lauro *et al.*, 2025), além de tornar mais objetivo o sistema de avaliação de desempenho do colaborador (Moraes; Damian, 2021).

Os benefícios do *People Analytics* apresentados nesta seção evidenciam sua contribuição em múltiplas dimensões: no plano estratégico, reposicionando a gestão de pessoas como função central para vantagem competitiva; no plano operacional, otimizando processos e liberando recursos para atividades analíticas; no aprimoramento da tomada de decisão, substituindo intuição por evidências e reduzindo vieses cognitivos; e nas práticas de gestão de pessoas, qualificando desde o recrutamento até a retenção de talentos. A integração de

benefícios justifica o investimento em implementação, especialmente em contextos públicos onde recursos são limitados e eficiência é imperativa.

5.1.3 Categoria: Limitações

A análise dos requisitos para a efetividade do *People Analytics* nas organizações, e dos benefícios que ele oferece, é indicativa de sua adaptabilidade e importância para a aplicação na gestão estratégica de pessoas. Contudo, Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018) trazem uma reflexão importante: embora existam muitos estudos empíricos sobre o *PA*, há escassez de pesquisas que avaliem seus resultados reais nas organizações. A ferramenta possui limitações que podem ser responsáveis por essa escassez, as quais podem ser agrupadas em cinco dimensões: (1) Tecnológicas, (2) Orçamentárias, (3) Recursos Humanos, (4) Legais e Regulatórios, e (5) Contextuais.

O Quadro 12 apresenta os conceitos-chave das cinco dimensões da categoria Limitações, que serão apresentadas de forma integrada.

Quadro 12 — Conceitos-chaves das dimensões referentes à categoria Limitações		
Dimensões		Conceito-chave
01	Tecnológicas	1. Escassez de evidências publicadas. 2. Qualidade dos dados. 3. Falta de integração entre sistemas. 4. Tecnologia desatualizada.
02	Orçamentárias	1. Restrições de recursos e financiamentos.
03	Recursos Humanos	1. Escassez de profissionais qualificados. 2. Marginalização do raciocínio humano.
04	Legais e Regulatórios	1. Privacidade de dados. 2. Diretrizes internas sobre uso de dados. 3. <i>Accountability</i> .
05	Contextuais	1. Resistência Cultural. 2. Colaboração interdepartamental. 3. Aplicações voltadas apenas ao RH tradicional.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

A primeira dimensão apresentada no Quadro 13 refere-se às limitações tecnológicas. A literatura apresenta quatro conceitos-chave. O primeiro refere-se à qualidade dos dados. Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020) afirmam que o nível de qualidade dos dados determina o sucesso ou fracasso do projeto, já que, conforme Belizón, Majarín e Aguado (2024), eles possuem impacto importante sobre os algoritmos e aprendizados de máquina desenvolvidos. Para Wang e Katsamakos (2021) e Gerber *et al.* (2024), os dados, muitas vezes, estão espalhados

por vários repositórios¹⁰, o que gera problemas para os filtros e as combinações necessárias a serem realizadas.

Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) contribuem para a reflexão ao citarem que a falta de integração entre os sistemas nos quais os dados estão alocados causam problemas para a equipe de *PA* poder realizar as análises necessárias. Soma-se a isso a defasagem tecnológica: o avanço tecnológico desatualiza rapidamente os softwares e equipamentos utilizados (McCartney; Fu, 2022a), fazendo com que as organizações gerem unicamente relatórios operacionais, sem fornecer os *insights* necessários para o produto esperado (Lee; Lee, 2024; Moraes; Damian, 2021).

A desatualização de equipamentos e sistemas leva à segunda dimensão observada: a orçamentária. Belizón, Majarín e Aguado (2024) destacam que o investimento no *People Analytics* implica desafio de custos para as organizações. Esses custos são elevados e estão relacionados à adoção, ao treinamento de pessoal e à aquisição de infraestrutura tecnológica (Shet *et al.*, 2021).

As limitações relacionadas aos Recursos Humanos constituem a terceira dimensão. Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018) concluem que a capacitação e treinamento da equipe de *PA* estão longe do ideal, não atendendo à demanda de habilidades dos trabalhadores responsáveis pela operação da gestão de pessoas. McCartney e Fu (2022a), Lee e Lee (2024) e Giermindl *et al.* (2022) destacam a falta de capacidade analítica dos trabalhadores de RH, mais especificamente na análise dos dados produzidos.

Bentvelzen, Boon e Den Hartog (2024) complementam que muitas dessas limitações se devem à dificuldade de os indivíduos compreenderem e aceitarem o *PA* e sua importância para a organização. Belizón e Kieran (2022) acrescentam que as habilidades para gerenciar os processos do *PA* não se enquadram no conjunto de competências usualmente esperadas para trabalhadores de RH, devendo ser muito maiores. Weiskopf e Hansen (2023) destacam a marginalização do julgamento estratégico humano, já que algoritmos tendem a possuir autoaprendizado e o desenvolvimento da Inteligência Artificial traz ainda mais automação para as análises realizadas, não considerando outros critérios e percepções que os relatórios devem possuir.

Na quarta dimensão, encontram-se as questões legais e regulatórias. A geração e, por consequência, análise dos dados esbarra em questões sobre privacidade e proteção dos dados obtidos. Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020) enfatizam que a equipe de *PA* deve estar atenta

¹⁰ Por repositórios podem ser compreendidos banco de dados físicos ou virtuais, *data lakes*, *data Warehouse*, *data centers*, entre outros tipos de locais onde são armazenados os dados.

às legislações nacionais acerca da utilização de dados pessoais e profissionais. McCartney e Fu (2022a) e Lee e Lee (2024) destacam que a Europa já vem desenvolvendo regulamentações específicas sobre o tema.

No Brasil, a Lei n. 13.709/2018, também denominada Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), regulamenta o assunto, estabelecendo limites tanto para o setor privado quanto para o setor público sobre a utilização das informações disponíveis, observando questões éticas (Hüllmann, 2022) e de privacidade (Falletta; Combs, 2021). Além disso, Weiskopf e Hansen (2023) destacam que a utilização dos dados por parte do time de *PA* traz desafios referentes à *accountability*, ou seja, questões sobre responsabilização e transparência nos tipos de dados coletados.

A última dimensão identificada diz respeito ao contexto organizacional. Bentvelzen, Boon e Den Hartog (2024), em suas pesquisas, afirmam que existe limitação pela ausência de cultura voltada ao *People Analytics*, ou seja, a ausência de uma cultura organizacional voltada a dados. Giermindl *et al.* (2022) destacam que a complexidade do comportamento humano é menos previsível que a complexidade de algoritmos, de máquinas ou de outros ativos tangíveis.

McCartney e Fu (2022a) complementam ainda que os gestores possuem dificuldade em alinhar os conhecimentos e habilidades para adequar o ambiente organizacional ao modelo de software proposto. McCartney e Fu (2022b) afirmam que fatores como idade, tamanho e tipo de organização também influenciam drasticamente no sucesso da empreitada. Além disso, Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024) refletem sobre a dificuldade apresentada pelas organizações em estabelecerem uma colaboração interdepartamental efetiva já que, segundo Edwards *et al.* (2024), as práticas do *PA* são altamente influenciadas pelas dinâmicas de poder.

Para Garrido, Silveira e Silveira (2018), as aplicações realizadas para o desenvolvimento do *PA* ainda estão muito voltadas às funções de recursos humanos clássicos, buscando otimizar soluções de problemas específicos, mas ainda estão pouco alinhadas à gestão estratégica de pessoas. Chang e Ke (2024) também observam que os algoritmos podem ser tendenciosos, uma vez que têm como base o aprendizado de máquina realizado, podendo reproduzir preconceitos e injustiças.

As cinco dimensões de limitações não são obstáculos isolados — formam, antes, um sistema de interdependências: defasagem tecnológica exige investimento orçamentário; investimento é bloqueado por restrições fiscais; restrições fiscais mantêm falta de capacidade humana; falta de capacidade humana perpetua cultura não analítica; cultura não analítica gera resistência a mudanças legais/regulatórias. Romper esse ciclo exige ação simultânea em múltiplas frentes, não sequencial. Os desafios identificados na literatura referem-se, justamente,

às estratégias e iniciativas necessárias para transpor essas barreiras e viabilizar a adoção efetiva do *PA* nas organizações.

5.1.4 Categoria: desafios

Identificadas as limitações que dificultam a implementação do *People Analytics*, a análise volta-se para os desafios que as organizações enfrentam para viabilizar a adoção efetiva da ferramenta, os quais podem ser agrupados em cinco dimensões: (1) Técnicos, (2) Culturais, (3) Éticos, (4) Legais, e (5) Organizacionais. Considerando a inter-relação entre elas, os desafios serão apresentados de forma sequencial, evidenciando suas conexões.

Os conceitos-chave de cada dimensão são apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 — Conceitos-chaves das dimensões referentes à categoria Desafios

Dimensões		Conceito-chave
01	Técnicos	1. Ausência de um software amigável. 2. Integração, qualidade e análise técnica dos dados.
02	Culturais	1. Resistência à mudança organizacional.
03	Éticos	1. Privacidade e uso responsável dos dados.
04	Legais	1. Regulamentação de proteção de dados.
05	Organizacionais	1. Apoio da alta gestão 2. Localização da estrutura organizacional

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

A primeira dimensão refere-se aos desafios técnicos. Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) e Giermindl *et al.* (2022) identificam a ausência ou barreira de *softwares* avançados, com layouts simplificados para as demandas dos profissionais atuantes na gestão de pessoas. McCartney e Fu (2022a) complementam ao identificarem a falta de um sistema central para organização dos dados, o que pode levar a entradas incorretas e/ou imprecisas, duplicação de registros e ausência de dados.

Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020) corroboram: dados são resultados de entradas humanas, alimentações manuais, ou possuem conceitos e definições diferentes para cada área da organização, gerando inconsistências. Além disso, Cho, Choi e Choi (2023) complementam que esses dados coletados para análise, inclusive, podem possuir formatos diferentes, fato que, para Lee e Lee (2024), consiste no desafio da equipe de RH estar vigilante diante da qualidade e formato dos dados analisados.

Os desafios observados na qualidade dos dados produzidos e nos sistemas operacionais em que estes estão armazenados remetem à segunda dimensão: a cultural. Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020) observam a dificuldade que gestores têm em tomar decisões baseadas em dados, já que têm complicações em entender e aceitar essa abordagem.

Além dos gestores, Gerber *et al.* (2024) destacam que existe relutância geral na gestão de pessoas para que as ações sejam tomadas sob influência de dados, pois, conforme complementa Espegren (2024), trabalhadores da GP tendem a preferir lidar com pessoas em vez de números. Soma-se a isso o receio legítimo que os trabalhadores possuem quanto à utilização de seus dados, afirmando que as organizações nem sempre são transparentes sobre quais dados e para quais finalidades estão sendo utilizados (Tursunbayeva *et al.*, 2022).

Essa discussão leva à terceira dimensão: os desafios Éticos. McCartney e Fu (2022a) observam que a coleta e manuseio de dados dos funcionários levantam preocupações sobre quais tipos de dados serão coletados — pessoais, profissionais —, e sobre quais usos serão feitos desses dados.

Lee e Lee (2024) e Hüllmann (2022) acrescentam a essas preocupações questões como percepção de vigilância e monitoramento não só da vida profissional como também da vida particular do trabalhador. Às questões de privacidade (Edwards *et al.*, 2024) adicionam-se os vieses algorítmicos – propensões para manutenção de preconceitos culturais em larga escala — causando diminuição drástica na confiança organizacional (Cho; Choi; Choi, 2023; Lee; Lee, 2024; Meijerink *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2024).

Os desafios éticos conduzem aos desafios legais, quarta dimensão. Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020) destacam a necessidade da criação de leis que regulamentem a utilização dos dados pessoais e profissionais, estabelecendo quais, como e por quanto tempo poderão ser usados. Além da regulamentação governamental, as organizações precisam estabelecer diretrizes internas sobre o assunto (Bentvelzen; Boon; Den Hartog, 2024).

Di Lauro *et al.* (2025) e Shet *et al.* (2021) destacam o avanço da tecnologia e a necessidade de regulamentar questões referentes ao uso de Inteligência Artificial pelo *People Analytics*, e questões de governança de dados relacionados a ataques cibernéticos, *malwares*, e controles de segurança, entre outros. Moraes e Damian (2021) observam a necessidade de autorização dos trabalhadores para que o uso de seus dados pessoais possa acontecer.

O último desafio apresentado diz respeito às questões organizacionais. Nesta dimensão, o primeiro conceito apresentado diz respeito ao suporte da alta gestão. Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020) vinculam o sucesso da empreitada ao suporte fornecido pelo alto escalão da

organização, pois, uma vez que haja apoio dos gestores, a resistência de outros *stakeholders* poderá ser menor.

Cho, Choi e Choi (2023) complementam que todas as partes interessadas deverão compreender e apoiar o uso das abordagens baseadas em dados no *PA*. Além disso, a localização da equipe também representa um desafio a ser refletido. Em seus estudos, Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) e McCartney e Fu (2022a) abordam a questão referente à equipe de *PA* e ao local da estrutura organizacional no qual deverá ser alocada: para alguns, ela deve ser mantida dentro da Gestão de Pessoas; para outros, ela deve estar vinculada fora do RH, mantendo seu trabalho independente.

Bentvelzen, Boon e Den Hartog (2024) observam que, apesar dos avanços do *PA*, dos investimentos em recursos tecnológicos e capital humano, as organizações ainda apresentam dificuldades para a implementação do *People Analytics*.

Os desafios apresentados revelam a complexidade da implementação do *People Analytics*, que demanda não apenas recursos técnicos e financeiros, mas também transformações culturais, clareza ética e suporte organizacional consistente. A literatura analisada até este ponto concentra-se predominantemente em experiências do setor privado, contexto no qual esses desafios se manifestam sob dinâmicas específicas de mercado, competitividade e autonomia decisória.

O setor público, porém, apresenta particularidades estruturais, legais e culturais que modificam substancialmente a natureza e a intensidade desses desafios. A análise dessas especificidades e de como os requisitos, benefícios, limitações e desafios do *PA* se aplicam ao ambiente estatal constitui o foco da próxima seção.

5.1.5 Aplicação ao Setor Público

A adoção de *People Analytics* — ferramenta de sucesso em contextos privados — representa um avanço para as organizações públicas. A proposta se aproxima do disposto no Novo Serviço Público, no qual a valorização do servidor e a otimização e reengenharia dos processos administrativos são princípios centrais (Denhardt; Denhardt, 2000). Entretanto, algumas diferenças podem ser observadas nas regulamentações do setor público.

Diferentemente do setor privado — orientado por vantagem competitiva —, o setor público busca: (1) eficiência no uso de recursos públicos; (2) qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos; e (3) cumprimento da missão institucional (Bresser-Pereira, 2015). Por isso, é preciso observar legislações específicas, como: (1) a Lei de Licitações e Contratos

Administrativos – Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021, e (2) os Limites Prudenciais com Gasto de Pessoal, dispostos na Lei de Responsabilidade Fiscal — Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000.

A aquisição de *softwares* e infraestrutura tecnológica (*data warehouses*, sistemas de *Business Intelligence* (BI), arquitetura de dados) estão submetidos à Lei de Licitações e Contratos Administrativos, devendo observar os dispositivos estabelecidos para a licitação, ou sua dispensa, visando à aquisição dos requisitos tecnológicos e estruturais necessários ao funcionamento do *PA* na organização.

Além dessa regulamentação, em relação aos recursos humanos alocados para a atividade, as necessidades de contratação e/ou capacitação e qualificação de pessoal devem observar os limites prudenciais estabelecidos para os entes federativos por meio da Lei de Responsabilidade Fiscal, além dos Planos de Cargos e Carreiras para os servidores estatutários.

Em relação aos dados utilizados pelo *People Analytics*, é relevante observar que no Brasil existe regulamentação federal que deve ser levada em consideração. Primeiramente, a LGPD dispõe sobre o tratamento de dados pessoais e tem como objetivo proteger direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. Soma-se a isso, a necessidade de integração da LGPD ao cumprimento da LAI, que determina as regras para divulgação e transparência dos dados produzidos pelo setor público.

A implementação de *People Analytics* no setor público enfrenta uma tensão fundamental entre esses dois marcos legais. Enquanto a LGPD exige anonimização de análises (impossibilitando identificação nominal de indivíduos), a LAI autoriza cidadãos a solicitar informações sobre desempenho organizacional, criando um dilema: *PA* em órgão público não pode ser “confidencial” como no setor privado, mas também não pode expor dados sensíveis de pessoas específicas. A possível solução é estruturar o *PA* com agregações por departamento, função e período, garantindo conformidade com ambas as legislações, ainda que isso limite alguns tipos de análise comportamental individual.

Quanto aos requisitos organizacionais, é importante observar alguns fatores relevantes no serviço público: a universidade pública brasileira, conforme estabelecido no artigo 207 da Constituição Federal de 1988, possui autonomia administrativa, transferindo, dessa maneira, o poder decisório para o reitor eleito. O artigo 10 da Lei Estadual n. 1.461, de 20 de dezembro de 1993, define que a nomeação do reitor será prevista em legislação e estatutos vigentes.

No caso específico da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, os artigos 18 e 19 estabelecem que a universidade terá seu reitor(a) e vice-reitor(a) eleitos por votação direta e

secreta para mandato de quatro anos. Isso demonstra que a visão estratégica da organização passa por mudanças a cada quatro anos, o que exige que o *People Analytics* se adapte, e tenha sua importância reafirmada a cada gestão vigente.

A eleição de reitor a cada quatro anos introduz uma possível descontinuidade estrutural na visão estratégica institucional, criando o desafio crítico para *PA*: implementação bem-sucedida demanda investimento de médio prazo, mas mandatos de reitor são de apenas 4 anos, com risco de nova gestão ter prioridades diferentes. Para viabilizar o *PA*, não deve ser tratado como “projeto da gestão X”, e sim como política institucional permanente formalizada em Resolução COUNI ou Deliberação da Câmara de Recursos Humanos, garantindo a continuidade independente de mudanças administrativas.

5.2 Avaliando a Maturidade Organizacional

Com base na sistematização dos achados da literatura, torna-se necessário avaliar empiricamente como a organização se posiciona em relação aos requisitos de maturidade na análise de dados para adoção do *People Analytics*.

Avaliar a maturidade da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) é essencial para compreender o atual estágio na cultura voltada a dados e, dessa forma, subsidiar a elaboração da proposta de implementação do *People Analytics*. Para tanto, foram realizadas: (1) três entrevistas, entre os meses de novembro e dezembro de 2025, com os principais líderes da universidade que detêm poder decisório na gestão de pessoas — Reitor(a), Vice-Reitor(a) e Pró-Reitor(a) de Desenvolvimento Humano e Social (PRODHS); e (2) um grupo focal com os servidores públicos que atuam diretamente nas atividades cotidianas da PRODHS.

Após a transcrição, procedeu-se à análise do material obtido mediante o modelo proposto por Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024), que consideram 4 áreas e as dividem em 14 dimensões, sendo estas avaliadas, conforme explicitado na seção 3.1.3, em (1) não avaliável; (2) não iniciado; (3) inicial; (4) limitado; (5) sistemático; e (6) estratégico.

5.2.1 Área 1: tecnológica

Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024) afirmam que a área tecnológica está vinculada à estrutura que possibilita o desenvolvimento do *People Analytics* de modo efetivo e confiável. Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020) complementam que a infraestrutura de tecnologia de comunicação e informação deve ser capaz de armazenar e processar dados, para que suas

análises estejam disponíveis quando os tomadores de decisão quando necessário. Lee e Lee (2024) corroboram essa perspectiva ao afirmarem que a tecnologia desempenha um papel significativo no *PA*.

A maturidade tecnológica foi realizada em 4 dimensões — (1) Arquitetura Tecnológica; (2) Gestão de Dados; (3) Solicitações do *PA*; e (4) Interface —, cada qual com seus componentes, cujos resultados são apresentados no Quadro 14.

Quadro 14 — Análise da Maturidade UEMS — Área Tecnológica

Análise da maturidade UEMS – Área Tecnológica		
Dimensão (D)		Status
D1	Arquitetura Tecnológica	Limitado
D2	Gestão de Dados	Limitado
D3	Solicitações do <i>PA</i>	Inicial
D4	Interface	Não iniciado

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

Os dados coletados mediante as entrevistas e o grupo focal apontam que as Dimensões 1 e 2 — Arquitetura tecnológica e Gestão de Dados, respectivamente — são identificadas como limitadas, o que significa que já foram iniciadas e ambas têm elementos estruturais presentes, mas ainda funcionam de forma fragmentada e incompleta. A Dimensão 3 — Solicitações do *PA* — está em estágio inicial, e a Dimensão 4 — Interface ainda não foi iniciada

A primeira dimensão — Arquitetura Tecnológica — é um dos requisitos fundamentais para o *PA* (Peeters; Paauwe; Van de Voorde, 2020), sendo examinada por meio da análise de dois componentes: (1) Normas tecnológicas e (2) Integração tecnológica. Segundo o modelo, as normas tecnológicas são padrões que asseguram a interoperabilidade dos sistemas, modelagens de dados e integração.

Contudo, quanto à Integração Tecnológica, tanto os gestores entrevistados quanto os participantes do grupo focal evidenciam que os sistemas já existem e estão bem estabelecidos, mas são enfáticos ao identificar a falta de integração entre eles, o que gera dados de baixa qualidade, comprometendo as análises realizadas, como explicitado no Quadro 15.

Quadro 15 — Componentes da Dimensão 1 — Arquitetura Tecnológica

Dimensão 1 — Arquitetura Tecnológica	
Status: LIMITADO	
Componente	Dados Obtidos
1. Normas Tecnológicas	“[...] não sei se pegando um gancho no uso da IA, já tem essa programação de ter um comitê que vai trazer a LGPD, que vai trazer o Conselho de Ética e

Continua...

...continuação

Dimensão 1 — Arquitetura Tecnológica	
	[...], participando justamente para pensar nessa regulamentação. E isso também é voltado para o uso das ferramentas de análise de dados [...]" (Entrevistado 3).
2. Integração Tecnológica	"[...] esse banco de dados ainda não está integrado [...] eu não tenho ainda um acesso, logicamente com algumas exceções, a um banco de dados integrados que [...] simulam situações baseado [...] em vários dados de [...] Pró-Reitorias [...]" (Entrevistado 1). "[...] como a gente não tem sistemas integrados, a gente não consegue avançar na integração desses dados [...]" (Entrevistado 2). "[...] confiável e, também, pelos sistemas que a gente utiliza, são sistemas que eu creio que são confiáveis [...]" (Entrevistado 3). "[...] Os sistemas que a gente tem, a gente consegue trabalhar, mas de uma forma ainda muito morosa [...], são sistemas que precisam ser melhorados, são sistemas que precisam estar integrados, são sistemas que a gente percebe que precisa integrar não só com outros sistemas dentro da instituição, mas também com o governo [...]" (Entrevistado 3). "Às vezes, em um sistema está A e no outro está B" (Participante 2). "Muitas vezes um sistema está de uma forma e outro de outra. [...] no dia a dia do meu trabalho, [...] prejudica que eu observo que não há uma fidelidade total nas informações. Isso realmente é relevante, quando a gente não tem uma integração nos sistemas [...]" (Participante 4).

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

Em relação ao primeiro componente — Normas Tecnológicas — o Entrevistado 3 demonstra a preocupação da universidade na regulamentação do uso de softwares e de análise de dados, citando como exemplo a proposta de criação de um Comitê responsável pela regulamentação da IA — ao associar a LGPD e o Conselho de Ética; entretanto, ainda não existe uma regulamentação iniciada na instituição, o que, combinado ao status limitado da Integração Tecnológica, fundamenta a classificação da Dimensão 1 como Limitada.

A Integração tecnológica, por sua vez, já se mostra iniciada, entretanto de maneira limitada. O Entrevistado 3 defende a confiabilidade dos sistemas que são operacionalizados; porém, eles não são integrados, como também é defendido pelos Participantes 2 e 4, havendo, desta forma, convergência entre os gestores e os servidores da instituição. É perceptível que a gestão entende a necessidade da integração entre bancos de dados e sistemas operacionalizados, já que, conforme o Entrevistado 1, eles precisam integrar os vários dados de Pró-Reitorias — bem como alinhar aos sistemas utilizados pelo governo do Estado de Mato Grosso do Sul — informação ratificada pelo Entrevistado 3.

O uso do advérbio “ainda” na fala do Entrevistado 1 ao mencionar que o “*banco de dados ainda não está integrado*”, revela que a integração constitui meta em processo de

construção, não uma lacuna ignorada pela gestão. As afirmações demonstram que a universidade já compreende a importância dessa demanda e tem buscado soluções e melhorias para sanar essa lacuna.

A Gestão de Dados — Dimensão 2 — refere-se aos elementos tecnológicos capazes de coletar e gerenciar os dados de pessoas produzidos pela organização, garantindo assim a gestão adequada (Cho; Choi; Choi, 2023). Os cinco componentes avaliados para a gestão de dados são: (1) armazenamento de dados; (2) modelagem de dados; (3) frequência de coleta de dados; (4) granularidade dos dados; e (5) integração dos dados. O Quadro 16 apresenta a visão dos gestores e servidores sobre a gestão de dados na Universidade.

Quadro 16 — Componentes da Dimensão 2 — Gestão de Dados

Dimensão 2 — Gestão de Dados	
Status: LIMITADO	
Componente	Dados Obtidos
1. Armazenamento de dados	"[...] todas as pró-reitorias, diretorias, coordenações de cursos, todos tem dados em relação àquela atividade específica que eles desenvolvem. Isso aí nós temos desde quando a universidade foi criada [...]" (Entrevistado 1) "[...] a gente tem sistema, sim, tem sistema aqui na UEMS [...]" (Entrevistado 3).
2. Modelagem de dados	"[...] os dados são importantes na medida que eles refletem a realidade da situação [...]" (Entrevistado 1). "[...] entrou um servidor na Folha? Olha aí esse banco de dados já tem que capturar essa informação para saber qual é a qualificação, de onde veio, o que pode ajudar, a qual projeto de pesquisa ou extensão ou internacionalização de ensino que esse professor ou professora vai ajudar. Isso vale também para profissional técnico [...]" (Entrevistado 1).
3. Frequência de coleta de dados	"[...] eu percebo que nós levantamos dados em cima dos relatórios, que a gente produz via sistema, mas também produzimos dados por pesquisa direcionada para os servidores [...]" (Entrevistado 3).
4. Granularidade dos dados	"[...] entrou um servidor na Folha? Olha aí esse banco de dados já tem que capturar essa informação para saber qual é a qualificação, de onde veio, o que pode ajudar, a qual projeto de pesquisa ou extensão ou internacionalização de ensino que esse professor ou professora vai ajudar. Isso vale também para profissional técnico [...]" (Entrevistado 1).
5. Integração dos dados	"[...] e nós começamos a integrar as informações sobre a necessidade de terem dados integrados, nós evoluímos [...]" (Entrevistado 1). "[...] vai ter esse banco de dados integrados, com todos as pró reitorias, diretorias, todas as unidades [...]" (Entrevistado 1). "[...] como a gente não tem sistemas integrados, a gente não consegue avançar na integração desses dados [...]" (Entrevistado 2). "[...] acho que uma coisa que é, entre aspas, falha é essa comunicação entre sistemas. Os dados, eles são transparentes hoje, [...] falando dos dados funcionais [...]" (Participante 2).

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

O Entrevistado 1 afirma que dados, e por consequência, seu armazenamento, existem desde a fundação da universidade. Entretanto, eles estão nas Pró-Reitorias, Diretorias, Coordenações de cursos, mostrando que a falta de integração — já observada na Dimensão 1 — ainda é um fator relevante.

O Entrevistado 3 complementa ao reconhecer a existência de sistemas responsáveis por fazer esse armazenamento, mesmo que de maneira individualizada em cada órgão. É notório que o gestor reconhece a importância da gestão de dados na instituição ao afirmar que eles refletem a realidade da situação. Como exemplo, menciona a necessidade de um dado inserido no sistema ser capaz de alimentar todos os sistemas atuantes, evidenciando, sob a perspectiva da modelagem, a importância de uma estrutura que evite retrabalho e garanta otimização no fluxo das informações.

Esses dados, conforme o Entrevistado 3, são levantados tanto por sistemas quanto por pesquisas realizadas diretamente com os servidores. Além disso, o exemplo fornecido pelo Entrevistado 1 revela, sob a perspectiva da granularidade, a expectativa de que uma única inserção seja capaz de captar múltiplas características, permitindo que a informação seja utilizada com fins diferenciados. Tendo em vista as falas analisadas nos componentes anteriores, percebe-se que a expressão “*já tem que capturar essa informação*” indica que é uma realidade almejada, a qual ainda não foi alcançada.

Esse fator se comprova ao analisar as falas do Entrevistado 1 sobre a necessidade de a universidade possuir dados integrados, entre todos os órgãos — Pró-Reitorias, Diretorias, Unidades Universitárias. O Entrevistado 2 complementa ao identificar que a falta de um sistema integrado dificulta a integração dos dados. Entretanto, os servidores que participaram do grupo focal possuem a percepção de que os dados funcionais da universidade são transparentes — o que indica um reconhecimento positivo quanto à qualidade das informações disponíveis, ainda que a integração entre os sistemas permaneça como principal limitação identificada.

Observa-se que, embora o armazenamento de dados exista desde a fundação da universidade e haja reconhecimento institucional de sua importância, os componentes de modelagem, granularidade e, sobretudo, integração dos dados ainda se encontram em estágio incipiente, o que estabelece a classificação da Dimensão 2 como Limitada.

A Área Tecnológica compreende, além da Arquitetura Tecnológica e da Gestão de Dados, a dimensão referente às Solicitações do PA — Dimensão 3. Ela é composta pelos componentes: (1) *Software* de análise; e (2) *Software* de visualização, apresentados no Quadro 17.

Quadro 17 — Componentes da Dimensão 3 — Solicitações do People Analytics

Dimensão 3 – Solicitações do People Analytics	
Status: INICIAL	
Componente	Dados Obtidos
1. Software de análise	“[...] eu acho que uma próxima etapa, quando a gente tiver os BIs, aí é voltar nesses indicadores e começar a correlacionar. Como que eu correlaciono algo do Recursos Humanos lá com o indicador do ensino? [...]” (Entrevistado 2)
2. Software de visualização	“[...] a ideia é que a gente [...] passe a ter, por exemplo, BIs, são painéis alimentados pelas Pró-Reitorias de forma integrada. Então ainda [...] estamos evoluindo no desenvolvimento desses softwares [...]” (Entrevistado 1). “[...] transformado em painéis [...]” (Entrevistado 1)

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

A Universidade, mesmo que ainda em estágio inicial, consegue entender as necessidades de *softwares* tanto para a análise dos dados quanto para a visualização dos resultados obtidos. No primeiro componente, o Entrevistado 2 afirma que, quando tiver os painéis, será necessário retornar aos indicadores e começar a correlacioná-los, exemplificando através do questionamento “*Como que eu correlaciono algo do Recursos Humanos lá com o indicador do ensino?*”.

Para as visualizações, o Entrevistado 1 reitera que é uma meta da gestão: painéis e *BIs* que sejam alimentados pelas Pró-Reitorias de forma integrada. Considerando que ambos os componentes se encontram em fase de planejamento e desenvolvimento, a Dimensão 3 é classificada como “Iniciada”, refletindo o movimento institucional em direção à adoção de ferramentas analíticas, ainda que em fase embrionária.

Finalmente, a última dimensão analisada, Dimensão 4 – Interface, não foi mencionada durante as entrevistas e a dinâmica do grupo focal, o que inviabiliza sua avaliação com base nos dados coletados, resultando, portanto, no status Não Avaliável (Quadro 18).

Quadro 18 — Dimensão 4 — Interface

Dimensão 4 — Interface
Status: NÃO AVALIÁVEL

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

A Área Tecnológica da UEMS revela um cenário em que os elementos estruturais básicos estão presentes, mas ainda de forma fragmentada e interdependente: enquanto Arquitetura Tecnológica (D1) permanece limitada pela ausência de integração entre sistemas isolados, a Gestão de Dados (D2) enfrenta desafios similares pela impossibilidade de consolidar informações dispersas nas Pró-Reitorias, fazendo com que as Solicitações do PA (D3) — ainda

em estágio inicial de planejamento de ferramentas de *BI* — encontrem solo pouco fértil para crescimento, e a Interface (D4) sequer tenha sido considerada como dimensão estratégica.

Essa sobreposição de limitações forma um ciclo de interdependência negativa: sem integração tecnológica (D1), dados permanecem fragmentados (D2); sem dados consolidados, softwares de análise não conseguem alimentar insights significativos (D3); sem análises estruturadas, não há preocupação em como apresentar essas informações de forma amigável ao usuário final (D4). A progressão de maturidade na Área Tecnológica, portanto, não é sequencial — é sistêmica e simultânea: UEMS precisa trabalhar em integração, padronização de dados, seleção de ferramentas de *BI* e desenho de interfaces de forma paralela e coordenada, reconhecendo que o avanço em uma dimensão potencializa as demais.

Avançar nessa direção, contudo, não depende apenas de tecnologia: a Área Organizacional — segunda grande área de análise — investigará em que medida as competências de RH, o modelo operacional e a Estratégia do *PA* criam as condições necessárias para que o *People Analytics* se consolide.

5.2.2 Área 2: Organizacional

A análise da área tecnológica constatou duas limitações críticas: (1) fragmentação de sistemas sem integração; (2) dados armazenados isoladamente em Pró-Reitorias. Essas limitações tecnológicas exigem que a Área Organizacional possua capacidade estrutural para compensá-las.

O Quadro 19 apresenta as dimensões da área organizacional e seus respectivos status: (1) Competências de RH; (2) Modelo Operacional; e (3) Estratégia do *PA* (Rigamonti; Gastaldi; Corso, 2024). Para Belizón, Majarín e Aguado (2024), o envolvimento de todas as partes interessadas é crucial para o sucesso da empreitada. Tessema, Yang e Chen (2025) reforçam que o alinhamento entre a gestão de pessoas e as estratégias organizacionais é aprimorado pelo *PA*.

Quadro 19 — Análise da Maturidade UEMS — Área Organizacional

Análise Da Maturidade UEMS – Área Organizacional		
Dimensão (D)		Status
D5	Competências de RH	Inicial
D6	Modelo Operacional	Inicial
D7	Estratégia do <i>PA</i>	Inicial

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

A quinta dimensão analisada refere-se às competências de RH, ao avaliar a capacidade de UEMS em manter equipe qualificada para implementar e operacionalizar PA. Conforme entrevistas e grupo focal, constatou-se que a UEMS se classifica com status “Iniciado”. Para Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024), a análise é feita através dos componentes: (1) Competências de equipe; (2) Supervisão tecnológica; e (3) Experiência Organizacional. Conforme apresentado no Quadro 20, observa-se que apenas o segundo componente não teve menções.

Quadro 20 — Componentes da Dimensão 5 — Competências de RH

Dimensão 5 — Competências de RH	
Status: INICIAL	
Componente	Dados Obtidos
1. Competências de equipe	“[...] eu acho que é fundamental os servidores terem a capacitação de planejamento estratégico [...] se você tiver um banco de dados e não entender para que vai servir aquele banco de dados e não sei se vai ter muito efeito [...] importante qualificar para que você possa ter um preenchimento correto [...]” (Entrevistado 1). “[...] e quando a gente trouxe isso para gestão, nós começamos a qualificar e capacitar as pessoas da gestão inteira [...]” (Entrevistado 1). “[...] é um rol diversificado de competências e habilidades. Então, por exemplo, na parte da administração com relação à questão financeira, orçamentária, é um foco. Na parte do RH é outro [...] se a gente for fazer o diagnóstico hoje, a gente tem vários servidores supercompetentes, super capacitados, qualificados, mas que ainda precisam de um direcionamento naquela área que ele atua [...]” (Entrevistado 3). “[...] uso da IA [...] porque tudo hoje usa inteligência artificial, então você tem que saber utilizar, de que maneira usar, de forma ética, de forma legal dentro da instituição [...]” (Entrevistado 3). “[...] multidisciplinar. Porque eu preciso ter uma certa noção de psicologia, lidar com o ser humano. para analisar dados qualitativos. Mas só que, ao mesmo tempo, eu não posso negligenciar os dados quantitativos. Porque, como na minha percepção, os dois são complementares [...]” (Participante 1). “[...] falou também na questão da análise dos dados, claro, uma sondagem, até quando você vai entrar na universidade, eles olham o seu perfil de formação, de habilidades, e aproveitar também, eu acho que todo o arcabouço de estudos que cada servidor tem, igual ele falou, tem pessoas que vão ser muito de exatas, outras de humanas. ver até que ponto, porque a gente está vendo muito pessoal se aperfeiçoando, seja o mestrado, doutorado, especializações, e tentar absorver esse conhecimento que o servidor tem já para aplicar nisso [...]” (Participante 3).
2. Supervisão tecnológica	Não avaliável
3. Experiência Organizacional	“[...] a gente conseguiu ter uma gestão, que essa gestão começou a pensar no planejamento estratégico, fruto de pessoas que evoluíram cientificamente neste assunto. Por exemplo, nós criamos lá atrás uma divisão de planejamento que não tinha em algumas Pró-Reitorias, por exemplo, na Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, foi criado um setor só de análise de

Continua...

Dimensão 5 — Competências de RH	
	dados, de banco, de indicadores. Então isso foi evoluindo e pontualmente, em função da expertise e das pessoas que estavam à frente da liderança dessas Pró-Reitorias e diretorias [...] (Entrevistado 1). “Então, todos os relatórios de atividade que eu via, que todo mundo, as outras partes, as outras Pró-Reitorias que não tinham esse trabalho, ficavam se batendo daí pra procurar, pra escrever o relatório, na Pró-Reitoria saía o relatório. Então, a gente sempre entregava o primeiro. [...], a gente criou um núcleo de indicadores lá dentro, primeiro pilotamos o núcleo, que eu não acredito em criar coisas no organograma sem você testar. Porque senão você cria uma estrutura que você nem sabe pra que existe. Então a gente trabalhou um ano naquilo [...]” (Entrevistado 2). “[...] Como eu diria, [...] a gente já consegue integrar. É um outro olhar, eu já consigo correlacionar indicador, eu já consigo olhar impacto daquele indicador [...]” (Entrevistado 2).

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

As competências de equipe, primeiro componente analisado na quinta dimensão, constata que a universidade valoriza a capacitação e qualificação de seus servidores, inclusive incentivando a busca pelo aperfeiçoamento, conforme os Entrevistados 1 e 3. Dentre as competências elencadas destacam-se: (1) capacitação em planejamento estratégico — Entrevistado 1; (2) capacitações em RH — Entrevistado 3; (3) capacitação no uso de IA — Entrevistado 3; e (4) além de competências multidisciplinares, como psicologia e dados quantitativos — Participante 1.

Tanto gestores quanto servidores destacam a necessidade de aproveitar conhecimentos já adquiridos através da formação continuada do servidor — sejam por pós-graduações *lato sensu* ou *stricto sensu* — os quais precisam apenas de um direcionamento em sua área de atuação, dentro das atividades realizadas na universidade.

Durante as falas não foram identificadas informações referentes à supervisão tecnológica — segundo componente —, razão pela qual foi classificado como “Não avaliável”. Entretanto, no quesito Experiência Organizacional, percebe-se que a UEMS possui experiência em seus diversos órgãos na utilização de dados.

O Entrevistado 1 destaca a criação de uma Divisão de Planejamento, da criação de um *setor de análise de dados, de banco, de indicadores*, na Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação. O Entrevistado 2 complementa ao informar que esse setor foi denominado um núcleo de indicadores, e que foi criado após um projeto piloto de um ano.

Por conta dos dados obtidos, percebe-se que o status Iniciado justifica-se pois, apesar da universidade possuir experiência na análise de dados dentro de seus órgãos e incentivar seus servidores ao desenvolvimento de competência e a utilização de seus conhecimentos adquiridos

por meios de especializações, mestrados e doutorados, não foram identificadas referências à frequência ou sistematização dessas aplicações nas atividades de gestão de pessoas, tampouco falas que contemplem a supervisão tecnológica.

Considerando que as Competências de RH apontam que a UEMS já acumulou experiências pontuais e valoriza o desenvolvimento de seus servidores, a análise da Dimensão 6 — Modelo Operacional — investigará em que medida a universidade possui processos, recursos, funções e responsabilidades formalmente estruturados para sustentar o desenvolvimento do *People Analytics*. O Quadro 21 apresenta os quatro componentes analisados: (1) Processos definidos; (2) Recursos dedicados; (3) Funções definidas; e (4) Responsabilidades definidas.

Quadro 21 — Componentes da Dimensão 6 — Modelo Operacional

Dimensão 6 — Modelo Operacional	
Status: INICIAL	
Componente	Dados Obtidos
1. Processos Definidos	“[...] no momento que você alimenta qualquer informação aqui obrigatória, isso já tem que fazer parte de um banco de dados já estabelecido. Se a gente chegar nesse nível, que a gente não precise de pessoas específicas nas pró reitorias para estar alimentando o banco de dados [...]” (Entrevistado 1). “[...] Se a gente for olhar, essa organização mais profissionalizada, [...] começou [...] quando eu comecei a estabelecer o método, repassar pra todo mundo, e aí a gente centralizou isso na DPAI ¹¹ . Então, eu acho que agora o que acontece? Primeira etapa foi, primeiro, as pessoas conseguirem minimamente organizar o dado. Que dado que a gente vai coletar? Vamos botar numa planilha? Num instrumento padrão? [...]” (Entrevistado 2).
2. Recursos Dedicados	Não avaliável.
3. Funções Definidas	Não avaliável.
4. Responsabilidades Definidas	Não avaliável.

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

Apesar de três dos quatro componentes não possuírem informações suficientes para avaliação — Recursos Dedicados, Funções Definidas e Responsabilidades Definidas —, o componente Processos definidos apresenta evidências de estruturação em curso: a definição dos dados a serem coletados e a adoção de instrumentos padronizados de registro indicam que a Universidade já estabeleceu os primeiros elementos organizacionais nessa direção. Essas evidências consolidam o Status “Iniciado”.

As análises referentes ao modelo operacional possuem como primeiro componente os “Processos Definidos”. Conforme Entrevistado 2, a primeira etapa consistiu em, minimamente,

¹¹ Divisão de Planejamento e Avaliação Institucional.

organizar os dados, definindo quais dados serão utilizados, qual instrumento padrão. Para o Entrevistado 1, uma vez que essas informações estejam alimentadas em bancos de dados, não serão necessárias pessoas específicas para alimentar os bancos de dados.

Sobre as competências “Recursos Dedicados”, “Funções Definidas” e “Responsabilidades Definidas” não foram encontradas informações capazes de validá-las, por isso classificou-se com a expressão “Não avaliável”. A menção do Entrevistado 2 à centralização de atividades na DPAI pode indicar a existência de um recurso organizacional dedicado, ou de funções e responsabilidades definidas informalmente. Porém, não há dados suficientes disponíveis para confirmar que a Divisão é responsável pelo gerenciamento de dados relacionados a Recursos Humanos.

A Dimensão 7, visualizada no Quadro 22, estabelece a análise dos componentes referentes às Estratégias do PA, sendo estes: (1) Orçamento Específico; (2) Definição estratégica; (3) Alinhamento estratégico; e (4) Apoio do Conselho e da Alta Administração.

Quadro 22 — Componentes da Dimensão 7 — Estratégia do PA

Dimensão 7 — Estratégia do PA	
Status: INICIAL	
Componente	Dados Obtidos
1. Orçamento específico	Não avaliável.
2. Definição estratégica	“[...] Eu partiria para uma criação de uma nova Pró-Reitoria de Planejamento, Monitoramento e Avaliação, [...], fazendo toda essa análise independente, ligada logicamente à reitoria e independente, para que ela pudesse ter autonomia de analisar isso separadamente, sem influência de nenhuma Pró-Reitoria e dizer para a equipe e para os gestores o que está dando certo e o que está dando errado. [...]” (Entrevistado 1).
	“[...] esse setor, tendo um setor, que tenha essa competência, que tenha essa expertise, [...] setor estruturado, com uma equipe qualificada, com ferramentas que a gente poderia estar usando de forma legalizada, com licenças, tudo ok, tudo certinho, E traria, eu creio que traria um outro, assim, por mais que a instituição está ligada e voltada e trabalhando nesse sentido, de cada vez mais se aprofundar e trazer isso pra gestão, a criação de um setor específico pra trabalhar isso, ia ser um passo muito importante [...], ia encurtar o tempo de ações, propostas, decisões [...]” (Entrevistado 3).
	“[...] tem que ser ligado a algo acima, para agregar todas as Pró-Reitorias e toda a parte de administração, parte de recursos humanos, tudo ali tem que estar... Porque os dados perpassam toda a universidade. Se eles perpassam todas as Pró-Reitorias, é inviável deixar dentro de uma Pró-Reitoria. Tem que ser algo ligado à reitoria mesmo [...]” (Participante 1).
	“[...] Eu acho que tinha que estar junto com a equipe [...] da LGPD lá. Ele que vai ter mais conhecimento de informações. Daí sim, teria que ter uma equipe de como que vai extrair esses dados, de onde que vai extrair. Mas acho que teria que partir de lá [...]” (Participante 5).

Continua...

...continuação

Dimensão 7 — Estratégia do PA	
3. Alinhamento estratégico	“[...] Quando você tem um banco de dados com as variáveis que representam a realidade do que você tem e do que você quer, ele se torna uma ferramenta indispensável e fundamental para a discussão de possíveis soluções dos problemas [...]” (Entrevistado 1). “[...] você saber quais são os vieses que você vai seguir, os caminhos que você vai tomar, quais são as políticas mais prioritárias para aquele momento, para atender esse grupo de servidores, para deixá-los motivados, para deixá-los contentes, mas também sem fugir dos deveres que cada um tem dentro da instituição [...]” (Entrevistado 3). “[...] só falar, só analisar números não adianta, tem que ser algo prático que possa se concretizar mais para frente [...]” (Participante 1).
4. Apoio do Conselho e da Alta Administração	“[...] E aí você começa de forma instantânea nas reuniões, tomando decisões com a equipe. Então, acho que esse é o caminho que a gente está perseguindo [...]” (Entrevistado 1). “[...] olhar pra dados, isso sempre é algo que me instigou. [...] o gestor, pra ele tomar uma decisão que é mais acurada, suportada, a gente precisa de uma análise integrada do que a gente produz [...]” (Entrevistado 2). “[...] toda qualquer decisão tem que ser pautada em algum fundamento [...]” (Participante 1).

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

O primeiro componente da dimensão Estratégia do *People Analytics* — Orçamento Específico — não possui dados passíveis de avaliação, por isso retornou a expressão “Não avaliável”. Por sua vez, tanto os gestores quanto os servidores possuem opiniões sobre as definições estratégicas do melhor local para implementação da equipe de PA.

Segundo o Entrevistado 1, a universidade necessita de uma Pró-Reitoria responsável pelo Planejamento, Monitoramento e Avaliação que, com autonomia, poderão fazer as análises dos caminhos que a universidade está trilhando e propor melhorias, indicar “o que está dando certo e o que está dando errado”. Para o Entrevistado 3, a criação de um setor específico junto à gestão auxilia a “encurtar o tempo de ações, propostas e decisões”.

Os Participantes 1 e 5 afirmam que a equipe de PA precisa estar ligada à Reitoria da Universidade, a alguma assessoria própria ou então à Assessoria de Gestão e Proteção de Dados — denominada pelo Participante 5 como *equipe da LGPD*.

O alinhamento estratégico, componente número três, identifica a necessidade da equipe de PA estar vinculada aos objetivos estratégicos organizacionais. O Entrevistado 1 destaca que o banco de dados representa tanto a realidade existente quanto aquela que se almeja alcançar. O Entrevistado 3 complementa ao afirmar que os dados auxiliam na definição dos caminhos a seguir, na identificação das políticas prioritárias para cada momento, e na motivação dos

servidores. O Participante 1 destaca que apenas analisar dados sem concretizar algo prático e que possa ser implementado “*não adianta*”.

A proposição de uma ferramenta que traz a análise de dados à gestão de pessoas, não é possível se não existir Apoio do Conselho e da Alta Administração. O Entrevistado 1 afirma que esse “*é o caminho que [...] está perseguindo*”, a utilização da ferramenta em tempo real nas reuniões, nas tomadas de decisão da equipe. Conforme o Entrevistado 2, as tomadas de decisões mais acuradas precisam de análises mais integradas dos dados produzidos.

A fala dos gestores é corroborada pelo Participante 1, ao afirmar que as decisões precisam ser pautadas em fundamentos. Esses fatores evidenciam a abertura e a orientação por dados por parte dos gestores entrevistados, indicando que apesar de o *PA* ainda não estar implementado, há condições favoráveis para que se torne um grande aliado da gestão de pessoas na universidade.

A análise dos componentes da Dimensão 7 permitiu constatar que o Status “Iniciado” é pertinente para a realidade da UEMS no ano de 2026. O entendimento compartilhado entre gestores e servidores é indicativo de que a universidade está no caminho para a consolidação de uma gestão de pessoas baseada em evidências.

Apesar de a Área Organizacional de UEMS possua competências em desenvolvimento (servidores capacitados), processos embrionários (coleta de dados iniciada) e estratégia incipiente, a falta de formalização e orçamento dedicado limita a operacionalização. A próxima seção (5.2.3) avaliará a Área Funcional — responsável pela governança, medições, relatórios e análises.

5.2.3 Área 3: Funcional

A Área Funcional complementa o diagnóstico de maturidade da UEMS ao examinar as práticas operacionais que sustentam *PA*. Uma vez constatado que tanto a estrutura tecnológica quanto a organizacional se encontram em estágios entre Iniciado e Limitado, essa análise examina as práticas que sustentam o uso efetivo da ferramenta, a saber: (1) Governança de dados; (2) Medição; (3) Relatórios; e (4) Análises (Rigamonti; Gastaldi; Corso, 2024), conforme Quadro 23.

Quadro 23 — Análise da Maturidade UEMS — Área Funcional

Análise da Maturidade UEMS – Área Funcional		
Dimensão (D)		Status
D8	Governança de dados	Limitado
D9	Medição	Inicial
D10	Relatórios	Inicial
D11	Análises	Inicial

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

A Governança de Dados — Dimensão 8 — refere-se ao conjunto de práticas e estruturas que asseguram a qualidade, a segurança e a disponibilidade das informações organizacionais. O Quadro 24 apresenta os cinco componentes avaliados: (1) Integridade dos dados; (2) Precisão dos dados; (3) Completude dos dados; (4) Confidencialidade dos dados; e (5) Disponibilidade dos dados.

Quadro 24 — Componentes da Dimensão 8 — Governança de Dados

Dimensão 8 — Governança de Dados	
Status: LIMITADO	
Componente	Dados Obtidos
1. Integridade dos dados	“é importante [...] ter sempre aquela alimentação correta [...] (Entrevistado 1).
2. Precisão dos dados	“[...] toda atividade que nós desenvolvemos na universidade ela tem que ser capaz de, por exemplo, fizemos um processo seletivo no momento que foi digitado e inserido no sistema, aquele professor ou professora que vai fazer parte do quadro docente, aquilo já tem que entrar no banco de dados sem precisar depois alguém parar para inserir em uma outra plataforma. Esse que é o desafio nosso [...] (Entrevistado 1).
3. Completude dos dados	Não avaliável.
4. Confidencialidade dos Dados	“[...] então você falou em duas preocupações: a IA, uso ético. E tem o ataque por hackers. Então é um banco de dados. Ele tem sempre, está sujeito a isso. Então a nossa equipe, liderada pela diretoria de Informática priorizou a segurança dos dados, então hoje a gente tem, nós temos hoje uma equipe preocupada e dedicada para a segurança dos dados, e avançando, estamos avançando na questão ética, com a criação de uma assessoria para trabalhar a Lei Geral de Proteção de Dados [...]” (Entrevistado 1). “[...] a gente tem que definir até que ponto a gente pode ir, né? Sim. Porque existe uma limitação na lei, questão de proteção dos dados, mas existe também o público, aquilo que é público, que você tem, que todo mundo tem acesso. [...] Porque a LGPD 12, a lei de proteção de dados, ela é clara em muitos pontos, né? Os dados pessoais. Mas, por exemplo, o dado salarial, isso daí é um dado público [...] (Participante 1) “[...] Se um setor A me pede uma informação, eu, enquanto servidor, tenho que ter a questão ética também de ter cuidado naquilo que eu vou passar. Então, se você me pede uma informação sobre uma licença de um servidor,

Continua ...

¹² Lei Geral de Proteção de Dados.

...continuação

Dimensão 8 — Governança de Dados	
	não tem por que eu te falar qual que é o CID 13 da pessoa. Eu só tenho que te passar em números [...]” (Participante 2). “[...] às vezes, em um sistema está A e no outro está B. Mas, às vezes [...] falta uma informação do próprio servidor. Por exemplo, tem muitas coisas hoje que nós sabemos, por exemplo, no SGRH 14. Eu consigo ir lá e mudar o nível do servidor X. Mas, às vezes, no SISGED 15 eu já não posso fazer isso, porque não tenho essa permissão [...]” (Participante 2). “[...] discernir as informações a serem repassadas, do que realmente é relevante ou não [...] (Participante 4). “[...] quando chega alguma solicitação de informação, nós não temos uma base para falar [...] a gente pode fornecer, para isso a gente não pode. A gente também não tem uma regra clara, é como que a gente tem que fornecer, tem que vir um ofício, tem que vir uma CI, só por e-mail a gente já pode ter o seu dado [...]” (Participante 5).
5. Disponibilidade dos dados	Não avaliável.

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

Em relação à Integridade dos dados — componente 1 — o Entrevistado 1 revela a importância da alimentação correta, ao se referir aos bancos de dados durante sua entrevista. A informação é complementada pela avaliação do componente 2 — Precisão dos dados —, na qual o Entrevistado 1 cita como exemplo a inserção de dados no sistema durante processos seletivos. Essas informações deveriam alimentar automaticamente banco de dados, sem exigir reinserção manual em outras plataformas, evitando o retrabalho, minimizando erros e otimizando o acesso à informação.

Por sua vez, durante as entrevistas e o grupo focal não foram identificadas informações que possibilitem a análise dos componentes “Completeness dos dados” e “Disponibilidade dos dados”, retornando a expressão “Não avaliável”.

O componente sobre a Confidencialidade dos Dados — componente 4 — retornou como uma das preocupações, tanto dos gestores entrevistados como dos servidores. O Entrevistado 1 demonstrou preocupação com o uso de IA, questões éticas de dados e ataques hackers, afirmando que a Diretoria de Informática prioriza a segurança dos dados, possuindo uma equipe dedicada ao assunto, além de ressaltar a criação de uma assessoria que visa trabalhar com a LGPD. Os servidores destacaram a preocupação com questões éticas, mencionando restrições em suas atuações quanto à coleta de informações, à distinção entre dados públicos e sensíveis

¹³ Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde

¹⁴ Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos.

¹⁵ Sistema de Gestão de Entrada de Dados.

e à necessidade de discernimento sobre as informações que podem ser compartilhadas e por quais meios oficiais devem ser solicitados.

Apesar dos dois componentes que não puderam ser avaliados, os componentes “Integridade dos dados”, “Precisão dos dados” e “Confidencialidade dos dados” evidenciam que a universidade possui estruturas parcialmente estabelecidas para a proteção e segurança dos dados, com equipe dedicada à segurança, assessoria em processo de criação para a LGPD e preocupações éticas consolidadas entre gestores e servidores. Esse conjunto de estruturas funcionais valida o status “Limitado” da dimensão.

A Medição — Dimensão 9 — refere-se à capacidade institucional de identificar, mensurar e monitorar aspectos específicos da gestão de pessoas, fornecendo subsídios para decisões orientadas por dados. Segundo Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024), o Quadro 25 apresenta as evidências obtidas nas entrevistas e no grupo focal sobre as práticas de medição existentes na UEMS.

Quadro 25 — Dimensão 9 — Medição

Dimensão 9 — Medição
Status: INICIAL
“[...] recentemente a gente vem trabalhando na questão da saúde do servidor. Então existe já um levantamento, né? É feito pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano em relação a afastamentos, as causas desse afastamento, o que vem provocando isso, né? E isso vem mudando a atuação da equipe em relação ao clima muito por percepção, mas também pelos dados das licenças. Isso foi um dado importante, de olhar o quanto a gente tá vendo de licença de adoecimento. Então, isso foi um pouco baseado nesse dado. [...] (Entrevistado 2). “[...] A última pesquisa que a gente fez foi do clima organizacional. São dados confiáveis, são dados que nos apresentam mesmo de forma científica mesmo, porque foi entrevista cada um, cada servidor, quem pôde participar preencheu as informações [...]” (Entrevistado 3). “Eu acho que [...] colaboraria muito com o tratamento desses dados que a gente tem dos nossos servidores, das licenças, dos atestados, do tempo. Nos ajudaria a construir mais políticas para que esse servidor retornasse com saúde, com uma instituição que adoecesse menos. Acho que nessa parte da saúde, do monitoramento, do acompanhamento do nosso servidor que pega muito tempo de licença, muito tempo de atestado, né, para ter um olhar não de forma generalizada, mas focada no indivíduo, no servidor [...]” (Entrevistado 3). “[...] esses dados também te ajudam muito ali na análise dos riscos, na gestão de risco, colabora ali. Então é isso, além de diminuir o seu tempo, que hoje em tempo é, né, também a economia de recurso financeiro [...]” (Entrevistado 3). “[...] O ideal seria uma abordagem qualiquantitativa [...]” (Participante 1). “[...] eu acho que é importante a opinião das pessoas para poder fazer uma validação depois de um planejamento. Então, uma pesquisa... Talvez qualitativo primeiro, para depois ter os dados quantitativos [...] primeiro você conversar com o grupo, para depois tomar a decisão [...] (Participante 2).

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

Os três gestores entrevistados convergem ao relatar as atuações recentes da Gestão de Pessoas na Universidade, destacando a realização da pesquisa de clima organizacional e o

trabalho desenvolvido pela PRODHS em relação à saúde do servidor, ao adoecimento, aos afastamentos e às suas causas. O Entrevistado 3 destaca que o tratamento desses dados permite construir políticas para que o servidor retorne com saúde, com uma menor taxa de adoecimento.

Além desse fator, ele complementa que os dados também auxiliam na gestão de riscos da universidade. Os servidores destacam a importância de uma abordagem qualiquantitativa, afirmando, conforme o Participante 2, a necessidade de ouvir os servidores antes de realizar a coleta e as análises de dados, subsidiando as tomadas de decisão.

O status Iniciado justifica-se pela universidade já realizar avaliações pontuais para a gestão de pessoas — como a pesquisa de clima organizacional e o monitoramento de afastamentos e licenças —, sem que essas práticas estejam sistematizadas ou formalmente vinculadas ao *People Analytics* como ferramenta de suporte à tomada de decisão.

A Dimensão 10 — Relatórios — avalia a forma e a qualidade, sendo analisada por meio dos seguintes componentes: (1) a Frequência de Geração de Relatórios; (2) Distribuição de Relatórios; e (3) Eficácia da Visualização — Quadro 26.

Quadro 26 — Componentes da Dimensão 10 — Relatórios

Dimensão 10 — Relatórios	
Status: INICIAL	
Componente	Dados Obtidos
1. Frequência de geração de relatórios	“[...] Mas eu, teria uma equipe de planejamento. Hoje a gente é carente porque a equipe de planejamento dentro da Pró-Reitoria, ela fica muito limitada. Por quê? Porque ela depende das informações, do outro. Pra você ver: toda hora manda e-mail, pede relatório [...] (Entrevistado 1).
2. Distribuição de relatórios	“[...] Porque o seguinte, as pró-reitorias, elas têm a função do planejamento também, mas ainda está muito na execução, você sabe disso. Então é difícil. Você tá toda hora ligando, porque eu tenho reunião o dia inteiro de algum tema. Então imagina se eu ficar ligando toda hora pró-reitor [...] Agora eu vou pra tal. Ele tem que parar tudo para poder acionar alguém, para parar tudo, para poder mapear isso, para me dar numa linguagem que eu quero. Só que essa linguagem é diferente entre as pró-reitorias. Tanto que eu peço um dado aqui. Às vezes vem de um jeito [...] então, assim, no momento que tá tudo aqui integrado, ele já tá fazendo uma análise de tudo. [...] (Entrevistado 1).
3. Eficácia da visualização	“[...] a gente não tem também os sistemas integrados. Mas e aí? Eu aqui a todo momento mesmo? Se tiver. Olha. Dá uma olhadinha aqui nesse painel que eu montei. [...] (Entrevistado 1).

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

Nas entrevistas, o Entrevistado 1 observou a carência da instituição na prontidão da frequência de geração de relatórios, citando que os dados ficam limitados dentro das Pró-Reitorias, dependendo do constante pedido de relatórios por meio do envio de e-mails. Essa limitação se aprofunda no componente 2 — Distribuição de Relatórios —, quando o gestor descreve o fluxo atual de obtenção de informações.

Diante da necessidade de um dado durante reuniões, é preciso acionar o pró-reitor responsável, que por sua vez solicita a um membro da equipe a interrupção de suas atividades para localizar e formatar o relatório de acordo com as especificações solicitadas. A fala sustenta a falta de um sistema integrado que possibilite a análise instantânea e acessível. A análise finaliza com o terceiro componente — Eficácia da Visualização — no qual o gestor estabelece como meta a implementação de sistemas integrados que disponibilizem informações e relatórios em painéis de acesso permanente.

Cabe destacar que os três componentes da Dimensão 10 foram sustentados pela fala do Entrevistado 1, o que, embora limite a triangulação das evidências, não compromete a análise, uma vez que o sujeito ocupa posição estratégica na gestão institucional e demonstra domínio sobre a dinâmica relatada. O status Iniciado indica que a universidade possui a geração de relatórios em suas atividades cotidianas, mesmo que de maneira morosa e sem integração. Entretanto, os componentes exemplificam a necessidade de avanço na integração de sistemas e elaboração de painéis que tornem a informação otimizada.

A Dimensão 11 — Análise —, conforme Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024), avalia a capacidade organizacional de realizar análises específicas de RH. Nela são analisados os seguintes componentes: (1) Explicativa; (2) Preditivo; e (3) Prescritivo, observados no Quadro 27

Quadro 27 — Componentes da Dimensão 11 — Análise

Dimensão 11 — Análise	
Status: INICIAL	
Componente	Dados Obtidos
1. Explicativa	“[...] vou dar um exemplo: um dado por si só: o número de alunos é um dado. Eu posso ter um histórico de número de alunos ao longo dos últimos dez anos e um banco de dados começa a se transformar em um banco de dados. Tá, mas dentro desse número de alunos, dessa cronologia de número de alunos ao longo de dez anos, o que esse dado está me dizendo? Aí que entra toda a discussão em cima da análise de dados e com esse banco de dados de número de alunos ao longo de dez anos. Qual é a minha expectativa para os próximos anos? Então, quando você começa a correlacionar esses dados e começa a qualificar esses dados, por exemplo, esses últimos dez anos aumentou, diminuiu o número de alunos. De onde esses alunos estão vindo? Qual é o retrato desses alunos em relação a idade? Com relação à renda familiar, então, é importante você sim, trabalhar com o maior número de dados possíveis. (Entrevistado 1). “[...] você ter esse diagnóstico, saber qual é o perfil dos seus colaboradores. Eu tô falando colaborador de uma forma geral, tanto efetivo, quanto comissionado puro, contratado, porque a gente tem essa diversificação dentro da universidade. E você ter esses dados, fazer esse diagnóstico, eu acho que é o essencial. Com esse diagnóstico, você sabe quem são as pessoas com quem você tá se relacionando, que tá trazendo, desempenhando ali essas atividades

Continua ...

...continuação

Dimensão 11 — Análise	
	[...]” (Entrevistado 3). “[...] somente números é muito bom para orientação de decisões, mas às vezes também tem problemáticas a ser resolvidas [...] abordando com cada equipe e sabendo a profundo, [...], com o grupo focal, você vai conseguir mais a fundo. saber como que está sendo essa gestão, quais as problemáticas e quais as melhorias que podem ser tomadas [...]” (Participante 3).
2. Preditivo	Não avaliável.
3. Prescritivo	“[...] porém, você deve qualificar esses dados numa perspectiva de resolver algum problema ou numa perspectiva de utilizar esses dados para que a universidade tenha mais sucesso dentro da sua missão e dentro do planejamento estratégico que você desenhou junto com a equipe [...]” (Entrevistado 1). “[...] e agora o que eu penso que a gente vai produzir dados que vão ser mais integrados? A partir do momento que a gente conseguir implantar todos esses programas, [...] a gente vai ter que produzir pesquisas para ver se mudou o índice. Então, eu saí de um ponto aqui, onde apareceu várias insatisfações. Pra isso, eu fiz um diagnóstico, eu propus uma política. Pós-política, qual é o resultado? Então, é um trabalho de continuidade. Eu espero, minha hipótese, né? A gente é pesquisador, eu trabalho com hipótese. [...]” (Entrevistado 2).

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

O primeiro componente avaliado — Explicativa — demonstra a capacidade da universidade em identificar causas e relações entre variáveis, buscando compreender os fatores que determinam os fenômenos observados nos dados de pessoas. O Entrevistado 1 cita como exemplo questões referentes ao ensino, à necessidade da análise de dados referentes ao banco de dados do ingresso de alunos ao longo de dez anos: qual foi o quantitativo de entradas, quais as expectativas futuras e qual o perfil desses alunos em termos de idade e renda familiar.

O Entrevistado 3 apresenta exemplo com relação específica à gestão de pessoas, demonstrando a necessidade de conhecer o perfil do colaborador da UEMS, conhecer as pessoas que ali trabalham, as atividades desempenhadas por elas. O Participante 3 destaca, ainda, a necessidade de dinâmicas coletivas de escuta — como grupos focais — para compreender a fundo situações e problemáticas a serem resolvidas e as melhorias a serem implementadas.

Na análise das entrevistas e das falas do grupo focal não foi possível identificar o componente Preditivo, retornando desta forma a expressão “Não avaliável”. O último componente — Prescritivo — pode ser observado através da fala dos gestores. O Entrevistado 1 destaca que a qualificação de dados deve servir para resolver problemas ou fazer com que a universidade alcance seus objetivos e metas, dentro de seu planejamento estratégico. O Entrevistado 2, por sua vez, afirma que, uma vez implementados os programas, será necessária a produção de pesquisas para analisar a efetividade das ações estabelecidas.

A presença de práticas analíticas nos componentes Explicativa e Prescritiva evidencia que a universidade já orienta suas análises de dados tanto para a compreensão dos fenômenos quanto para a proposição de ações estratégicas. Essa constatação valida o status 'Iniciado', mesmo diante da impossibilidade de avaliação do componente Preditivo, para o qual não foram obtidas evidências suficientes nas entrevistas e no grupo focal.

A Área Funcional de UEMS demonstra que as operações básicas de *PA* estão em construção — dados estão sendo coletados, medições ocorrem pontualmente, relatórios são gerados manualmente, análises são realizadas de forma reativa. Porém, essas operações carecem de sistematização e automação. A próxima seção (5.2.4) aborda a Área Disseminação, já que não adianta ter dados, relatórios e análises caso eles não sejam utilizados.

5.2.4 Área 4: Disseminação

A quarta e final área a ser analisada é a Disseminação. Uma vez analisadas as questões tecnológicas, organizacionais e funcionais, é necessário analisar os aspectos relacionadas às dimensões, conforme estabelecido por Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024): (1) Acessibilidade — os dados chegam aos usuários?; (2) Adoção — as pessoas usam *PA* para decidir?; (3) Cultura — há cultura organizacional de dados?. O Quadro 28 apresenta os status das 3 dimensões.

Quadro 28 — Análise da Maturidade UEMS — Área Disseminação

Análise da Maturidade UEMS – Área Disseminação		
Dimensão (D)		Status
D12	Acessibilidade	Não avaliável
D13	Adoção	Inicial
D14	Cultura	Inicial

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

A Acessibilidade — Dimensão 12 — diz respeito à capacidade dos usuários acessarem toda a infraestrutura e as informações geradas pela equipe do *People Analytics* (Rigamonti; Gastaldi; Corso, 2024). As entrevistas e o grupo focal não forneceram nenhuma informação suficiente para avaliar a dimensão, retornando assim o status “Não avaliável”, conforme Quadro 29.

Quadro 29 — Dimensão 12 — Acessibilidade

Dimensão 12 – Acessibilidade
Status: NÃO AVALIÁVEL

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

A dimensão 13 — Adoção — avalia os componentes relacionados à utilização de práticas e resultados para apoiar as tomadas de decisões e definir os objetivos operacionais e estratégicos (Rigamonti; Gastaldi; Corso, 2024), sendo eles: (1) Apoio aos objetivos; e (2) Apoio à Tomada de Decisões — Quadro 30.

Quadro 30 — Componentes da Dimensão 13 — Adoção

Dimensão 13 — Adoção	
Status: INICIAL	
Componente	Dados Obtidos
1. Apoio aos objetivos	“[...] dentro desse banco de dados, nós conseguimos fazer uma análise dentro da demanda do Estado. De quais projetos nós poderíamos integrar para se transformar num grande projeto estratégico e que se transformou num contrato de gestão. [...]” (Entrevistado 1). “[...] Eu acho que seria um setor que vinha para somar muito com a gestão, porque ele produziria esses dados que muitas vezes estão escondidos debaixo do tapete, que a gente não consegue ter uma percepção [...]” (Entrevistado 3). “[...] relevância dos dados, a primeira coisa em minha cabeça é relevante para quem? Porque o que é relevante para um setor pode ser completamente irrelevante para o outro, né? Aí é uma visão de gestão que eu tenho, que muitas vezes o gestor tem que usar outros dados, o que é realmente relevante, né? O que é mais relevante para a maioria da universidade, para a tomada de decisões [...]” (Participante 1).
2. Apoio à tomada de decisões	“[...] quando eu comecei a avaliar [...] eu perguntei [...] você tem esse número? Tem, ó, tem crescido. A maior parte das CIDs são por questão de saúde mental. Isso correlaciona-se ao clima organizacional? Isso tá relacionado? Isso apareceu na pesquisa? Então, na verdade, a pesquisa validou a nossa percepção a partir de alguns dados [...]” (Entrevistado 2) “[...] pra desenvolver esse trabalho, é a visão de mundo do gestor. [...]. A visão de mundo do gestor influencia no que ele vai fazer a política [...]” (Entrevistado 2). “[...] O uso dessas ferramentas, ela tem que ser aprimorada e tem que ser utilizada cada vez mais, porque é o propósito, a tomada de decisão, e hoje o mundo está de uma forma que você não pode errar, então as suas decisões têm que ser assertivas, então o mínimo de erro ali tem que ser, [...], o erro tem que ser quase que mínimo” (Entrevistado 3). “[...] de fundamentos quantitativos, que eu acho que são os ideais. Qualquer tomada de decisão tem que ser pautada em números, senão acaba se pautando em vozes da minha cabeça [...]” (Participante 1).

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

O primeiro componente — Apoio aos objetivos — é validado pelas percepções de dois gestores e de um dos servidores. O Entrevistado 1 relata a importância do banco de dados para uma análise dentro dos objetivos do Estado, buscando integrar as informações em um grande projeto que possa vir a se tornar um contrato de gestão. O Entrevistado 3 destaca a importância da análise para evidenciar “*dados que muitas vezes estão escondidos*”

O Participante 1 ressalta a importância de observar a relevância dos dados, já que alguns dados podem ser considerados relevantes para alguns setores e não possuem relevância para outros, constatando que, no fim, o mais relevante é aquele que influencia a maioria da universidade na tomada de decisão.

O segundo componente — Apoio à tomada de decisões — revela que a universidade já tem práticas de análise de dados na gestão em momentos decisivos. O Entrevistado 2 cita a pesquisa de clima organizacional, que serviu para validar o crescimento do número de CIDs relacionados à questão da saúde mental do servidor. A percepção validou a relação entre clima negativo e adoecimento.

Além disso, ele destaca que o trabalho é influenciado e desenvolvido pela perspectiva do gestor. O Entrevistado 3 corrobora essas informações ao destacar que a necessidade de uso dessas ferramentas deve ser continuamente aprimorada, tornando as decisões mais assertivas e minimizando o número de erros. Essa é a percepção do Participante 1 ao fundamentar sua fala de que as decisões precisam ser pautadas em números, para que não acabe sendo embasada em *“vozes da minha cabeça”*.

A adoção de práticas analíticas que embasam decisões por meio da análise de dados já é uma realidade na UEMS, o que pode ser constatado pela fala dos entrevistados, consolidando, desta forma, a atribuição de status *“Iniciado”*. Porém, a percepção recorrente de que os dados precisam ser aprimorados e integrados ainda se caracteriza como o principal desafio institucional para que as práticas de análise evoluam para estágios mais avançados de maturidade.”.

Se a Adoção evidencia que os dados já orientam decisões em momentos estratégicos, a Dimensão 14 — Cultura — investigará em que medida essa orientação por dados se traduz em uma prática institucionalizada e compartilhada por gestores e servidores na rotina da universidade, por meio da análise dos seguintes componentes (Quadro 31): (1) Credibilidade Analítica; (2) Dicionário Analítico; e (3) Cultura Analítica.

Quadro 31 — Componentes da Dimensão 14 — Cultura

Dimensão 14 — Cultura	
Status: INICIAL	
Componente	Dados Obtidos
1. Credibilidade analítica	“[...] A gente primeiro tem que ter um diagnóstico. Eu não posso querer implantar algo sem eu ter o mínimo de diagnóstico. Então, esses dados ajudaram, sim, no diagnóstico. E por que que a gente foi pra pesquisa? Pra validar, pra ter outros dados, pra ouvir as pessoas. Pra não ser um dado frio [...] (Entrevistado 2).

Continua...

...continuação

Dimensão 14 — Cultura	
2. Dicionário analítico	Não avaliável.
3. Cultura analítica	“[...] em todas as Pró-Reitorias, esse trabalho é forte da parte de análise e alguma tomada de decisão em relação ao banco de dados [...]” (Entrevistado 1) “[...] pra gente produzir dados, primeiro a gente precisa inspirar as pessoas, por isso que eu acho que tem a relacionar com a gestão [...]” (Entrevistado 2). “[...] porque os dados, muitas vezes eles são intangíveis, não é tudo que é tangível [...]. Então, a percepção do grupo é intangível. [...] eu acho que é muito desafiador a gestão de pessoas, porque, primeiro, sensibilizá-los para qual dado, então, produzir. E mostrar que a produção dos dados ajudaria o trabalho do grupo [...]” (Entrevistado 2).

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

O primeiro componente avaliado na dimensão Cultura — Credibilidade analítica — examina o grau de confiança que os indicadores e resultados possuem na instituição (Rigamonti; Gastaldi; Corso, 2024). Observa-se que o Entrevistado 2 reconhece a importância de fundamentar as ações em dados validados, afirmando que o diagnóstico prévio confere credibilidade às informações, impedindo que se constituam em 'dados frios', desconectados da realidade institucional. A análise das entrevistas e do grupo focal, no entanto, não retornou dados suficientes que validassem o segundo componente — dicionário analítico — de modo que retornou a expressão “Não avaliável”.

A cultura analítica — componente 3 — pode ser observada sob a visão dos gestores. O Entrevistado 1 define que todas as Pró-Reitorias possuem o trabalho forte de análise e decisões pontuais tomadas em relação aos bancos de dados. O Entrevistado 2 acrescenta que a gestão de pessoas é desafiadora nesse contexto, pois parte dela a sensibilização da equipe sobre quais dados produzir e sobre como essa produção contribui para o trabalho do grupo — já que parte dos dados relevantes possui natureza intangível, como as percepções e o clima organizacional.

Os componentes — Credibilidade Analítica, Dicionário Analítico e Cultura Analítica — revelam que a universidade demonstra práticas de credibilidade analítica e cultura orientada por dados — principalmente entre os gestores — sem, no entanto, que essas práticas estejam formalizadas ou disseminadas de forma sistemática entre todos os servidores, o que é comprovado pela ausência de menção na fala dos servidores sobre o assunto. A ausência de evidências sobre o Dicionário Analítico e a dependência de iniciativas individuais para a produção de dados consolidam o status “Iniciado”, da dimensão Cultura.

A análise das quatro áreas — Tecnológica, Organizacional, Funcional e Disseminação — e de suas catorze dimensões revela que a UEMS se encontra em um estágio

predominantemente Iniciado e Limitado de maturidade para o *People Analytics*. O principal desafio identificado que perpassa todas as áreas é a ausência de integração entre sistemas e dados, que compromete simultaneamente a qualidade das informações, a eficiência operacional e a capacidade analítica da instituição — evidenciando que o avanço do *PA* na UEMS está condicionado, antes de qualquer outra iniciativa, à superação dessa lacuna tecnológica e organizacional.

A constatação de abertura dos gestores à tomada de decisão baseada em dados, o reconhecimento das deficiências existentes e os movimentos institucionais já em curso — a criação de setores de análise, a realização de pesquisas de clima organizacional e o planejamento de ferramentas de *BI* — se mostram como um ambiente favorável à evolução da maturidade, desde que haja investimentos estratégicos, formação de equipe qualificada e institucionalização de uma cultura analítica.

As descobertas desta análise de maturidade apontam para três prioridades para o Plano de Ação (Capítulo 6): (1) Integração Tecnológica — resolver fragmentação de sistemas (D1); (2) Formalização Organizacional — criar estrutura formal para *PA* com responsabilidades e orçamento (D5-D7); (3) Disseminação Planejada — garantir que infraestrutura de *PA* seja acessível e adotada (D12-D14). Sem essas três iniciativas simultâneas, investimento em *PA* permanecerá subutilizado.

6 PLANO DE AÇÃO

A intervenção proposta como objetivo específico III deste trabalho — Elaborar procedimentos para a implementação do *People Analytics* na gestão de pessoas da UEMS, considerando suas particularidades organizacionais — só é possível em decorrência da Análise Situacional realizada no Capítulo 5. A sistematização da literatura, combinada com a análise da maturidade institucional, revelou que a UEMS encontra-se predominantemente em estágios Inicial e Limitado nas quatro áreas, entretanto possui grande potencial para o desenvolvimento do *PA*.

Este Capítulo, portanto, apresenta o Produto Técnico Tecnológico — PTT, requisito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), por meio de um Plano de Ação como proposta para a implementação do *People Analytics* na UEMS. Por ser a universidade classificada como Iniciado e Limitado nas áreas e dimensões da análise de maturidade, a proposição será focada no estágio inicial, enquanto os estágios intermediários e avançados deverão ser estabelecidos por meio de estudos posteriores.

Uma vez que o desenvolvimento da ferramenta deve ser realizado de maneira gradual e consecutiva, apresentar as etapas intermediária e avançada no presente momento, sem a consolidação estrutural da ferramenta, configuraria uma postura imprudente. A análise da Maturidade avaliou a UEMS em 4 áreas e 14 dimensões, os quais apresentaram o panorama que pode ser observado no Quadro 32.

Quadro 32 — Maturidade da UEMS

Maturidade da UEMS			
Área	Dimensões	Status Predominante	Implicação
Tecnológica	Arquitetura (D1), Gestão de Dados (D2), Solicitações (D3), Interface (D4)	Limitado/Inicial	Sistemas fragmentados; integração é urgência
Organizacional	Competências (D5), Modelo Operacional (D6), Estratégia (D7)	Inicial	Estruturas existem, mas sem formalização
Funcional	Governança (D8), Medição (D9), Relatórios (D10), Análises (D11)	Inicial/Limitado	Práticas operacionais existem, mas são manuais
Disseminação	Acessibilidade (D12), Adoção (D13), Cultura (D14)	Inicial/Não Avaliável	Infraestrutura não planejada; adoção pontual

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

6.1 Pressupostos e Delimitações

Para poder definir o Plano de Ação, é preciso estabelecer pressupostos que fundamentam a proposta, os quais se baseiam tanto na sistematização da literatura quanto na análise da maturidade diagnosticada.

6.1.1 Maturidade como ponto de partida

O modelo de maturidade estabelecido por Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024), que foi utilizado para diagnosticar a UEMS, revelou que ela se encontra nos estágios Iniciais e Limitado, nas quatro áreas e catorze dimensões avaliadas, as quais foram apresentadas na seção 5.2. Esse diagnóstico identificou três limitadores estruturais críticos que perpassam todas as áreas:

(1) Integração Tecnológica: Sistemas fragmentados (SISGED, SGRH) sem integração, gerando dados de baixa qualidade e dificultando análises estruturadas.

(2) Formalização Organizacional: Iniciativas pontuais de análise de dados sem estrutura formal de responsabilidades, orçamento ou institucionalização, criando risco de descontinuidade com mudanças de gestão.

(3) Disseminação Planejada: Dados e análises não estão sistematicamente acessíveis, adotados ou disseminados em uma cultura analítica institucionalizada.

Rasmussen, Ulrich e Ulrich (2024) definem que a análise de pessoas começa com a identificação de problemas importantes e perguntas críticas, antes de dados, métodos, tecnologias ou estatísticas. McCartney e Fu (2022b) complementam que as organizações na base do modelo de maturidade utilizam estatísticas descritivas para suas análises, partindo para tecnologias mais avançadas, conforme se tornam mais avançadas.

6.1.2 Especificidade do setor público

Diferentemente do setor privado, o setor público possui especificidades e particularidades na gestão de pessoas. Questões como limitações estruturais – estabilidade funcional dos servidores – redirecionam para questões como clima organizacional, capacitação de servidores, alocação estratégica e planejamento da força de trabalho (Cho; Choi; Choi, 2023).

Todos estes fatores são regulamentados por Planos de Cargos e Carreiras dos servidores públicos, Lei sobre o Quadro Geral de cargos de provimento em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento dos órgãos da Administração Direta, das autarquias e das fundações do Poder Executivo Estadual, e contratos públicos terceirizados.

(1) Integração Tecnológica: A Lei de Licitações — Lei n. 14.133/2021 — governa a aquisição de softwares e infraestrutura, exigindo processos licitatórios que tornam a integração mais complexa.

Pressuposto: O Plano prioriza soluções que traduzam eficiência orçamentária, otimizando os recursos já disponíveis (planilhas *Google*, Microsoft 365 Copilot, Power BI) que não requerem licitação complexa.

(2) Formalização Organizacional: A Lei Complementar n. 101/2000 limita gastos com pessoal, restringindo contratação de novos analistas.

Pressuposto: A formalização ocorre via designação de Responsável Técnico (realocação interna) e Comitê Gestor (multidisciplinar, sem expansão de quadro).

(3) Disseminação Planejada: A LGPD — Lei 13.709/2018 — e a LAI — Lei 12.527/2011 — criam tensão: *PA* não pode ser “confidencial” (LAI exige transparência), mas deve proteger dados pessoais (LGPD exige privacidade).

Pressuposto: Disseminação ocorrerá via agregações de dados (por departamento, função) nunca nominais, garantindo conformidade com ambas as legislações.

A adequação da organização à Lei Geral de Proteção de Dados é condição indispensável, cujas exigências aplicam-se integralmente ao setor público e condicionam qualquer iniciativa de coleta, tratamento e análise de dados pessoais de servidores, demandando transparência e rigor ético.

6.1.3 Viabilidade Institucional

As ações propostas foram dimensionadas para a realidade administrativa e orçamentária da UEMS, considerando sua estrutura de pessoal, sua autonomia universitária assegurada pela Constituição do Estado de Mato Grosso do Sul e as evidências coletadas nas entrevistas e no grupo focal. A proposta busca, assim, um equilíbrio entre o ideal e o realizável, priorizando soluções de baixo custo e aproveitando capacidades internas.

Para as três prioridades, a viabilidade institucional é confirmada por:

(1) Integração Tecnológica: a UEMS possui: (1) dados desde sua fundação (Entrevistado 1); (2) sistemas funcionais individualizados (SIGED, SGRH); (3) equipe de Tecnologia da Informação (TI) dedicada (DINF).

Pressuposto: A Arquitetura de Dados Mínima Viável (ADMV) é viável sem investimento externo, utilizando recursos internos de TI e da PRODHS.

(2) Formalização Organizacional: a UEMS possui lideranças que reconhecem valor de decisões baseadas em dados, capacidades de pessoas qualificadas, experiência em setores de análise.

Pressuposto: Formalização via Comitê Gestor de *People Analytics* (CGPA) aproveitará expertise existente, sem necessidade de contratações externas.

(3) Disseminação Planejada: Gestores demonstram abertura à tomada de decisão baseada em dados (pesquisa de clima realizada, dados de licenças sendo analisados), além disso, há reconhecimento de que dados orientam decisões estratégicas.

Pressuposto: Disseminação ocorrerá via capacitação e grupo de estudos permanente.

6.1.4 Fase Inicial

Este plano de ação detalha a proposta apenas da fase inicial de implementação. A consolidação das bases nesta etapa é um pré-requisito indispensável para a progressão para estágios mais complexos do *People Analytics*.

6.2 Estrutura do Plano de Ação

A proposta de implementação do *PA* na UEMS está estruturada em cinco eixos que servirão de base para a adoção da ferramenta de forma sustentável e alinhada aos pressupostos estabelecidos em 6.1. Marler e Boudreau (2017) definem que o *PA* é a prática de gestão de pessoas que utiliza a Tecnologia da Informação para analisar dados por meio de métodos descritivos, visuais e estatísticos. Por isso, a organização dos eixos reflete o *People Analytics* como um processo organizacional.

Os cinco eixos propostos se baseiam no framework desenvolvido por Shet *et al.* (2021), que proporciona uma visão integrada dos desafios e oportunidades, alinhando as ações propostas às necessidades específicas da universidade. Tal visão conjunta ultrapassa a dimensão tecnológica e incorpora aspectos organizacionais, ambientais, de governança de dados e individuais, os quais se mostraram cruciais no diagnóstico de maturidade da UEMS.

Os cinco eixos foram estruturados para corroborar integralmente os pressupostos apresentados em 6.1 e resolver simultaneamente as três prioridades críticas identificadas no diagnóstico de maturidade, apresentados no Quadro 33.

Quadro 33 — Conexão estratégica entre Pressupostos e Plano de Ação

Conexão Estratégica		
Pressuposto (6.1)	Eixo Responsável	Prioridade Endereçada
P1: Maturidade como ponto de partida	Eixo I (Tecnológico)	(1) Integração Tecnológica
P2: Especificidade do setor público	Eixos II, III, IV	(2) Formalização Organizacional
P3: Viabilidade Institucional	Todos os eixos	(3) Disseminação Planejada
P4: Fase Inicial	Todos os eixos (coordenados)	Integração Horizontal (CGPA)

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

Os eixos são os seguintes:

- 1. Fatores Tecnológicos:** Infraestrutura e Integração de Sistemas;
- 2. Fatores Organizacionais:** Liderança, Capacidade e Recursos;
- 3. Fatores Ambientais:** Contexto Regulatório e Institucional;
- 4. Governança de Dados:** Propriedade, Segurança e Integração;
- 5. Fatores Individuais:** Cultura, Atitude e Competências Analíticas.

6.2.1 Eixo I: Fatores Tecnológicos

- 1. Pressuposto vinculado:** 1 — Maturidade como ponto de partida.
- 2. Prioridade:** 1 — Integração Tecnológica.

Para Shet *et al.* (2021), a dimensão tecnológica é base fundamental para a implementação do *People Analytics*, enfatizando a complexidade tecnológica, a utilidade percebida, a qualidade dos dados, a compatibilidade dos sistemas e o acesso aos dados relevantes. A literatura corrobora que dados espalhados por vários repositórios (Wang; Katsamakos, 2021; Gerber *et al.*, 2024) e a falta de integração entre sistemas causam problemas para a equipe de *PA* desenvolver as atividades propostas (Fernandez; Gallardo-Gallardo, 2021).

Na UEMS, o diagnóstico de maturidade apontou que a Dimensão 1 – Arquitetura Tecnológica — e a Dimensão 2 — Gestão de Dados — estão classificadas como "Limitado", enquanto a Dimensão 3 — Solicitações de *PA* está como "Inicial". O Entrevistado 3 afirmou que os “sistemas [...] precisam ser melhorados, são sistemas que precisam estar integrados, são sistemas que a gente percebe que precisa integrar não só com outros sistemas dentro da instituição, mas também com o governo”.

Nesse sentido, as ações deste eixo visam aprimorar a base tecnológica para suportar as futuras análises, resolvendo especificamente o limitador de Integração Tecnológica. Propõe-se, portanto, as seguintes ações, resumidas posteriormente no Quadro 34.

Quadro 34 — Ações propostas para o Eixo I

Ações propostas para o Eixo I					
Ações		Responsabilidade	Produto Esperado	Custo	Prioridade
I	Inventário e Diagnóstico de Qualidade dos dados de pessoal	PRODHS e DINF	Relatório detalhado do inventário e diagnóstico de qualidade dos dados.	Baixo	Resolve barreira primária de Integração Tecnológica.
II	Definição de arquitetura de dados mínima viável	PRODHS e DINF	Desenho da arquitetura de dados e plano de implementação técnico	Baixo-Médio	Implementa solução técnica de Integração Tecnológica
III	Implantação de Painel de Indicadores descritivos de Gestão de Pessoas	Setor de Dados Funcionais (DGV/PRODHS)	Dashboard funcional, acessível e atualizado, para gestores e Reitoria	Baixo	Operacionaliza Integração Tecnológica e contribui a Disseminação (Dashboard acessível)

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

I. Inventário e diagnóstico de qualidade dos dados de pessoal: Esta ação consiste em realizar um levantamento sistemático de todos os bancos de dados de pessoal existentes na UEMS (SISGED, SGRH, entre outros). Para cada repositório, será efetuado um diagnóstico de qualidade, avaliando a completude, consistência, precisão e atualidade dos dados. A responsabilidade será da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, em conjunto com a Diretoria de Informática (DINF), tendo como produto esperado um relatório detalhado do inventário e diagnóstico de qualidade dos dados.

II. Definição da Arquitetura de Dados Mínima Viável (ADMV): A partir do inventário, recomenda-se a concepção de uma arquitetura de dados simplificada que permita a consolidação e o acesso aos dados de pessoal de forma estruturada. Esta ADMV pode envolver a padronização de formatos para exportação e integração de dados em uma plataforma centralizada (Google Sheets avançado, Power BI educacional, ou integração via API simples), evitando a necessidade de grandes investimentos em sistemas complexos na fase inicial. A responsabilidade será da Diretoria de Informática, em conjunto com a PRODHS, e o produto esperado é o desenho da arquitetura de dados e um plano de implementação.

III. Implantação de Painel de Indicadores Descritivos de Gestão de Pessoas: Com a ADMV estabelecida, sugere-se a criação de um painel de indicadores básicos, focando no nível descritivo do *People Analytics* (McCartney; Fu, 2022). Este painel inclui métricas como capital humano por unidade, distribuição etária, tempo de serviço, taxa de absenteísmo,

participação em capacitações, e movimentações (admissões, demissões, aposentadorias, remanejamentos e remoções). A ferramenta pode ser de baixo custo, como o Power *BI* ou planilhas avançadas. O setor de Dados Funcionais, vinculados à Divisão de Gestão da Vida Funcional/PRODHS, será o responsável, e o produto esperado é um dashboard funcional e acessível aos gestores tanto da PRODHS quanto da Reitoria.

Estabelecidas as ações para o Eixo I — Fatores Tecnológicos, a próxima seção propõe as ações voltadas ao Eixo II — Fatores Organizacionais.

6.2.2 Eixo II: Fatores Organizacionais

1. Pressuposto vinculado: 3 — Viabilidade; 4 — Fase Inicial

2. Prioridade: 3 — Disseminação planejada.

Os fatores organizacionais são cruciais para o sucesso do *People Analytics*, abrangendo o apoio da alta gestão, a infraestrutura organizacional, a prontidão financeira e o desenvolvimento de capacidades (Shet *et al.*, 2021). Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020) e Lee e Lee (2024) destacam a necessidade do apoio da alta gestão ao sucesso do projeto, já que eles são responsáveis pela destinação de recursos – financeiros, pessoais e políticos.

Na UEMS, a Dimensão 5 — Competências de RH — e a Dimensão 6 — Modelo Operacional – foram classificadas como “Inicial”, indicando que iniciativas existem, mas não estão formalmente institucionalizadas. O Entrevistado 1 expressou que *“a gente conseguiu ter uma gestão, que [...] começou a pensar no planejamento estratégico, fruto de pessoas que evoluíram cientificamente neste assunto”*, complementado pelo Entrevistado 2 que afirma *“[...] a gente já consegue integrar. É um outro olhar, eu já consigo correlacionar indicador, eu já consigo olhar impacto daquele indicador [...]”*.

Essa percepção da liderança sinaliza a necessidade de criar estruturas que viabilizem a coordenação e a execução do plano, transformando iniciativas pontuais em política institucionalizada. Nesse contexto, propõe-se as seguintes ações, resumidas posteriormente no Quadro 35.

Quadro 35 — Ações propostas para o Eixo II

Ações propostas para o Eixo II					
Ações		Responsabilidade	Produto Esperado	Custo	Prioridade
I	Constituição do Comitê Gestor de <i>People Analytics</i> (CGPA)	Reitoria (via PRODHS)	1. Portaria de criação do CGPA; 2. Atas de reuniões mensais.	Nulo	1. Institucionaliza Formalização Organizacional;

Continua ...

...continuação

Ações propostas para o Eixo II					
					2. Coordena as 3 prioridades
II	Designação de Responsável Técnico pelo <i>PA</i> (RT- <i>PA</i>)	PRODHS e DINF	1. Portaria de designação do RT- <i>PA</i> ; 2. Descrição de atividades.	Nulo	1. Executa Integração Tecnológica; 2. Sustenta Formalização Organizacional
III	Mapeamento orçamentário para sustentabilidade do <i>PA</i>	PRODHS e PROAP	Plano orçamentário aprovado por PROAP.	Baixo-Médio	1. Garante viabilidade de Formalização Organizacional; 2. Disseminação Planejada

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

I. Constituição do Comitê Gestor de *People Analytics* (CGPA): Recomenda-se a criação de um comitê multidisciplinar, com representantes da PRODHS, DINF, Controladoria, Assessoria de Gestão e Proteção de Dados, Assessoria Jurídica e, eventualmente, de outras Pró-Reitorias que desenvolvem políticas ou programas relacionados à vida funcional do servidor. Este comitê será responsável por definir a estratégia do *PA*, priorizar projetos, monitorar o progresso e o alinhamento com os objetivos institucionais, e orquestrar a integração das três prioridades críticas (Integração Tecnológica, Formalização Organizacional, Disseminação Planejada). A responsabilidade pela constituição será da Reitoria, por meio da PRODHS, e o produto esperado é a portaria de criação do CGPA e atas de reuniões regulares.

II. Designação de Responsável Técnico pelo *PA* (RT-*PA*): Sugere-se a designação de um servidor com perfil analítico (preferencialmente da DINF ou com formação em Estatística, Ciência de Dados ou TI) para atuar como ponto focal técnico do *People Analytics*. Este profissional será o elo entre PRODHS e DINF, auxiliando na extração, tratamento e análise de dados, e na manutenção dos painéis de indicadores. A responsabilidade será da PRODHS, em conjunto com a DINF, e o produto esperado é a portaria de designação do RT-*PA*.

III. Mapeamento orçamentário para sustentabilidade do *PA*: Esta ação envolve a identificação de fontes de recursos e a projeção de custos para as etapas iniciais do *People Analytics*, incluindo capacitação, aquisição de ferramentas de baixo custo (Power BI educacional, Google Workspace), e eventualmente, contratação de serviços especializados. O objetivo é monitorar a sustentabilidade financeira da iniciativa, alinhando-a às restrições orçamentárias da universidade pública. A responsabilidade será da PRODHS, em conjunto com a PROAP, e o produto esperado é um plano orçamentário para o *PA*.

Estabelecidas as ações para o Eixo II — Fatores Organizacionais, a próxima seção propõe as ações voltadas ao Eixo III — Fatores Ambientais.

6.2.3 Eixo III: Fatores Ambientais

1. Pressuposto vinculado: 2 — Especificidades do Setor Público; 4 — Fase Inicial.

2. Prioridade: 2 — Formalização Organizacional; 3 — Disseminação planejada.

Os fatores ambientais, segundo Shet *et al.* (2021), incluem pressões competitivas/externas, o tipo de indústria/setor e as pressões regulatórias. No contexto do setor público e da universidade estadual, as pressões regulatórias são particularmente relevantes, como a LGPD, a Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei de Acesso à Informação, Lei de Licitações e os Planos de Cargos e Carreiras do servidor público estadual.

Além disso, a autonomia universitária e a alternância de mandatos do Reitor e Vice-Reitor, bem como a possível troca de toda a equipe gestora, a cada quatro anos configuram um ambiente institucional dinâmico que exige adaptabilidade e formalização de políticas para incentivar a continuidade.

As ações deste eixo visam criar um arcabouço regulatório e institucional para *PA*, primando pela conformidade legal e pela continuidade política, resumidas no Quadro 36.

Quadro 36 — Ações propostas para o Eixo III

Ações propostas para o Eixo III					
Ações		Responsabilidade	Produto Esperado	Custo	Prioridade
I	Elaboração de Política Institucional de Dados de Pessoal (alinhada à LGPD)	CGPA e Assessoria Jurídica	Política Institucional de Dados aprovada e publicada	Baixo	1. Formalização Organizacional (via arcabouço legal); 2. Disseminação (dados públicos quando apropriado)
II	Construção de protocolo de adaptabilidade às transições de mandato reitorais	CGPA	Protocolo de Transição e Continuidade.	Nulo	1. Garante continuidade de Formalização Organizacional além de mudanças de gestão; 2. Sustenta Disseminação.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

I. Elaboração de Política Institucional de Dados de Pessoal (alinhada à LGPD):

Esta ação visa desenvolver um documento normativo que estabeleça os princípios, diretrizes e responsabilidades para a coleta, tratamento, armazenamento e uso dos dados de pessoal na UEMS, em conformidade com a LGPD. A política deve abordar (1) a finalidade do uso dos dados; (2) os direitos dos titulares; (3) os mecanismos de segurança; (4) agregação de dados

(nunca nominais, sempre por departamento/função); e (5) transparência (dados públicos versus dados sensíveis). A responsabilidade será do CGPA, com apoio da Assessoria Jurídica, e o produto esperado é a política institucional de dados de pessoal aprovada e publicada.

II. Construção de protocolo de adaptabilidade às transições de mandato reitorais:

Reconhecendo a alternância de gestão a cada quatro anos, sugere-se a criação de um protocolo que garanta a continuidade das iniciativas de *People Analytics*, minimizando os impactos das mudanças de liderança. Este protocolo pode incluir: (1) a documentação completa de projetos e estado da arte; (2) a formalização de processos em resoluções; (3) a sensibilização das novas gestões sobre a importância estratégica do PA; (4) demonstração de melhorias; e (5) a integração de PA no PDI. A responsabilidade será do CGPA, e o produto esperado é um documento de protocolo de transição e continuidade.

Estabelecidas as ações para o Eixo III– Fatores Ambientais, a próxima seção propõe as ações voltadas ao Eixo IV — Governança de Dados.

6.2.4 Eixo IV: Governança de Dados

1. Pressuposto vinculado: 1 — Maturidade; 2 — Especificidade do setor público.

2. Prioridade: 1 — Integração Tecnológica; 3 — Disseminação planejada.

A governança de dados é um fator crítico para o sucesso do *People Analytics*, conforme enfatizado por Shet *et al.* (2021), que incluem a propriedade, segurança, privacidade, análise, modelagem, agregação, integração, mineração e limpeza de dados. McCartney e Fu (2022a) apresentam os desafios da coleta e manuseio de dados, sendo complementados por Lee e Lee (2024) e Hüllmann (2022) que expressam preocupação com vigilância profissional e de vida privada.

Na UEMS, a Dimensão 8 — Governança de Dados — e a Dimensão 2 — Gestão de Dados — foram classificadas como "Limitado", quando o processo já foi iniciado, entretanto possui desafios a serem superados. O Entrevistado 1 destaca a necessidade de automatização dos dados inseridos, compreendendo que a primeira inserção deveria alimentar todos os sistemas possíveis.

Além disso, o Participante 5 mostra preocupação com os meios oficiais de solicitação de dados, e na segurança em saber quais informações podem ser repassadas. Essas falas evidenciam a urgência de estabelecer uma estrutura de governança de dados robusta. Portanto, propõe-se as seguintes ações, resumidas no Quadro 37.

Quadro 37 — Ações propostas para o Eixo IV

Ações propostas para o Eixo IV					
Ações		Responsabilidade	Produto Esperado	Custo	Prioridade
I	Elaboração de dicionário e mapa de ativos de dados de pessoal	PRODHS, DINF e Assessoria de Gestão e Proteção de Dados	1. Dicionário de Dados; 2. Mapa de Ativos.	Baixo	1. Integração Tecnológica via padronização; 2. Disseminação.
II	Definição de fluxos de propriedade, acesso e responsabilidade sobre os dados	CGPA	Documento de Política de Propriedade e Acesso aos Dados	Nulo	1. Integração Tecnológica via padronização; 2. Disseminação.
III	Estabelecimento de protocolos de segurança e privacidade compatíveis com a LGPD	DINF e CGPA	Conjunto de Protocolos de Segurança e Privacidade (documentos técnicos e implementação)	Baixo-Médio	1. Integração Tecnológica via padronização; 2. Disseminação.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

I. Elaboração de dicionário e mapa de ativos de dados de pessoal: Esta ação complementa o inventário, focando na padronização e documentação dos dados. O dicionário de dados definirá termos, formatos e significados de cada campo de informação, enquanto o mapa de ativos detalhará a localização, o responsável e o fluxo de cada dado. A responsabilidade será da PRODHS, em conjunto com a DINF e a Assessoria de Proteção e Gestão de Dados, e o produto esperado é o dicionário de dados e o mapa de ativos de dados de pessoal.

II. Definição de fluxos de propriedade, acesso e responsabilidade sobre os dados: Recomenda-se a formalização de quem é o "proprietário" de cada conjunto de dados, quem tem permissão para acessá-los e responsabilidades de cada área ou indivíduo no ciclo de vida dos dados. Isso evita a fragmentação e garante a integridade das informações. A responsabilidade será do CGPA, e o produto esperado é um documento de política de propriedade e acesso aos dados.

III. Estabelecimento de protocolos de segurança e privacidade compatíveis com a LGPD: Esta ação implementa medidas técnicas e organizacionais para proteger os dados de pessoal contra acessos não autorizados, vazamentos ou uso indevido, em conformidade com a LGPD. Inclui: (1) definição de políticas de backup; (2) controle de acesso; (3) criptografia; (4) anonimização/agregação (dados individuais nunca expostos, apenas agregações por departamento/função); (5) log de acessos (auditoria de quem acessou quais dados). A responsabilidade será da DINF, com apoio do CGPA, e o produto esperado é um conjunto de protocolos de segurança e privacidade de dados.

Estabelecidas as ações para o Eixo IV — Governança de Dados, a próxima seção propõe as ações voltadas ao Eixo V — Fatores Individuais.

6.2.5 Eixo V: Fatores Individuais

1. Pressuposto vinculado: 3 — Viabilidade; 4 — Fase Inicial.

2. Prioridade: 3 — Disseminação planejada.

Os fatores individuais, conforme Shet *et al.* (2021), englobam a cultura organizacional, a atitude em relação à análise, a autoeficácia quantitativa e tecnológica, e a capacidade de *storytelling* com dados. McCartney, Murphy e McCarthy (2021) destacam seis competências: Consultoria, Conhecimento Técnico, Fluência e Análise de Dados, Conhecimento em RH e Negócios, Pesquisa e Descoberta, *Storytelling* e Comunicação.

Na UEMS, a Dimensão 14 — Cultura — e a Dimensão 5 — Competências de RH — foram classificadas como “Inicial”, com menção explícita que “Dicionário Analítico” é “Não Avaliável”, indicando que cultura analítica não está formalizada. O Entrevistado 3 expressou que “é um rol diversificado de competências e habilidades”, sendo complementado pelo uso da IA (Entrevistado 3) e competências “multidisciplinar [...] certa noção de psicologia, lidar com o ser humano, para analisar dados qualitativos. Mas [...]ao mesmo tempo [...] os dados quantitativos”.

Esse cenário sinaliza que sem capacitação e sensibilização, infraestrutura (Eixos I-IV) ficará subutilizada. Portanto, propõe-se as seguintes ações, resumidas no Quadro 38.

Quadro 38 — Ações propostas para o Eixo V

AÇÕES PROPOSTAS PARA O EIXO V					
Ações		Responsabilidade	Produto Esperado	Custo	Prioridade
I	Programa de sensibilização institucional sobre PA	PRODHS e CGPA	Palestras realizadas, materiais produzidos, demonstração de engajamento	Baixo	Disseminação
II	Trilha de capacitação em letramento de dados para servidores da PRODHS	Setor de Qualificação / Divisão de Desenvolvimento e Acompanhamento Profissional / PRODHS	Realização dos cursos, certificação dos participantes, relatório de avaliação de aprendizagem	Médio	Disseminação
III	Criação de Grupo de Estudos Permanente em PA (GEP-PA)	PRODHS e RT-PA	Realização de encontros regulares (atas), produção de relatórios de discussão, boletins técnicos	Nulo	Disseminação

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

I. Programa de sensibilização institucional sobre PA: desconstrução de mitos e construção de confiança. Esta ação consiste em desenvolver e implementar um programa de

comunicação e sensibilização para todos os servidores da UEMS, com foco na PRODHS. O objetivo é apresentar o *People Analytics* de forma clara, desmistificando a ideia de "controle" e enfatizando seu potencial para melhorar a gestão de pessoas e o ambiente de trabalho. Inclui: (1) Palestras com gestores explicando “O que é PA” e “Como vai funcionar na UEMS”; (2) *Workshops* interativos mostrando exemplos práticos (ex.: como dados de clima identificaram problema de saúde mental); (3) Materiais informativos (vídeos curtos, infográficos, FAQs); (4) Comunicação contínua; (5) Engajamento de lideranças (reitoria, PRODHS). A responsabilidade será da PRODHS, com apoio do CGPA, e o produto esperado é a realização de palestras, workshops e materiais informativos.

II. Trilha de capacitação em letramento de dados para servidores da PRODHS (3 níveis): Recomenda-se a criação de uma trilha de capacitação estruturada em três níveis: (1) letramento básico em dados (para todos os servidores da PRODHS); (2) análise descritiva com ferramentas (para analistas); e (3) introdução à análise preditiva e *storytelling* (para gestores e o RT-PA). Essa trilha pode aproveitar cursos da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) ou da Escola de Governo de Mato Grosso do Sul (EscolaGov-MS). A responsabilidade será do Setor de Qualificação, vinculado à Divisão de Desenvolvimento e Acompanhamento Profissional/PRODHS, e o produto esperado é a realização dos cursos e a certificação dos participantes.

III. Criação de Grupo de Estudos Permanente em PA (GEP-PA): Sugere-se a formação de um grupo de estudos interno na PRODHS, com encontros periódicos para discutir artigos, compartilhar experiências, analisar casos práticos e experimentar com os dados institucionais. Este grupo fomentará a aprendizagem contínua e a construção colaborativa de conhecimento em *People Analytics*. A responsabilidade será da PRODHS, e o produto esperado é a realização de reuniões regulares do GEP-PA e a produção de relatórios de discussão.

Os cinco eixos foram estruturados não como sequência (passo 1, passo 2, passo 3) mas como progressão coordenada durante a Fase Inicial. A próxima seção apresentará uma síntese da fase inicial.

6.3 Resumo Executivo / Síntese da Fase Inicial

I) Situação atual

A UEMS encontra-se em estágio Inicial-Limitado de maturidade em *People Analytics* (diagnóstico via Rigamonti, Gastaldi e Corso, 2024):

1) Fundações existentes: dados desde a fundação (SISGED, SGRH, Folha), lideranças qualificadas, reconhecimento estratégico de *PA*.

2) Barreiras críticas: sistemas fragmentados (sem integração), iniciativas pontuais (sem formalização), adoção incipiente (sem cultura sistemática).

3) Três limitadores estruturais identificados:

a) Integração Tecnológica (D1-D2-D3 Limitado): Dados espalhados → relatórios sob demanda → decisões lentas.

b) Formalização Organizacional (D5-D7 Inicial): Sem decreto, orçamento ou responsáveis → risco de descontinuidade (ciclo eleitoral 4 anos).

c) Disseminação Planejada (D12-D14 Inicial/Não Avaliável): Sem acessibilidade, adoção ou cultura analítica formalizada.

II) Objetivo

Implementar *PA* como política institucional permanente que suporte decisões estratégicas baseadas em evidências, resolvendo simultaneamente os 3 limitadores estruturais.

III) Justificativa

a. Decreto Estadual 16.335/2023 (MS) exige governança de dados e gestão por indicadores.

b. Impacto prático: fundamentar decisões sobre clima organizacional, saúde mental, capacitação estratégica, alocação de recursos.

IV) Solução: cinco eixos integrados

Quadro 39 — Síntese dos Eixos Integrados

Eixo	Foco	Prioridade Resolvida	Produtos
I. Tecnológico	Integração de dados	(1) Integração Tecnológica	Inventário ADMV Dashboard descritivo
II. Organizacional	Estrutura formal	(2) Formalização Organizacional	CGPA RT-PA Orçamento
III. Ambiental	Contexto regulatório	(2) Formalização Organizacional	Política Dados (LGPD) Protocolo Transição
IV. Governança	Qualidade e segurança	(1) Integração Tecnológica	Dicionário

Continua ...

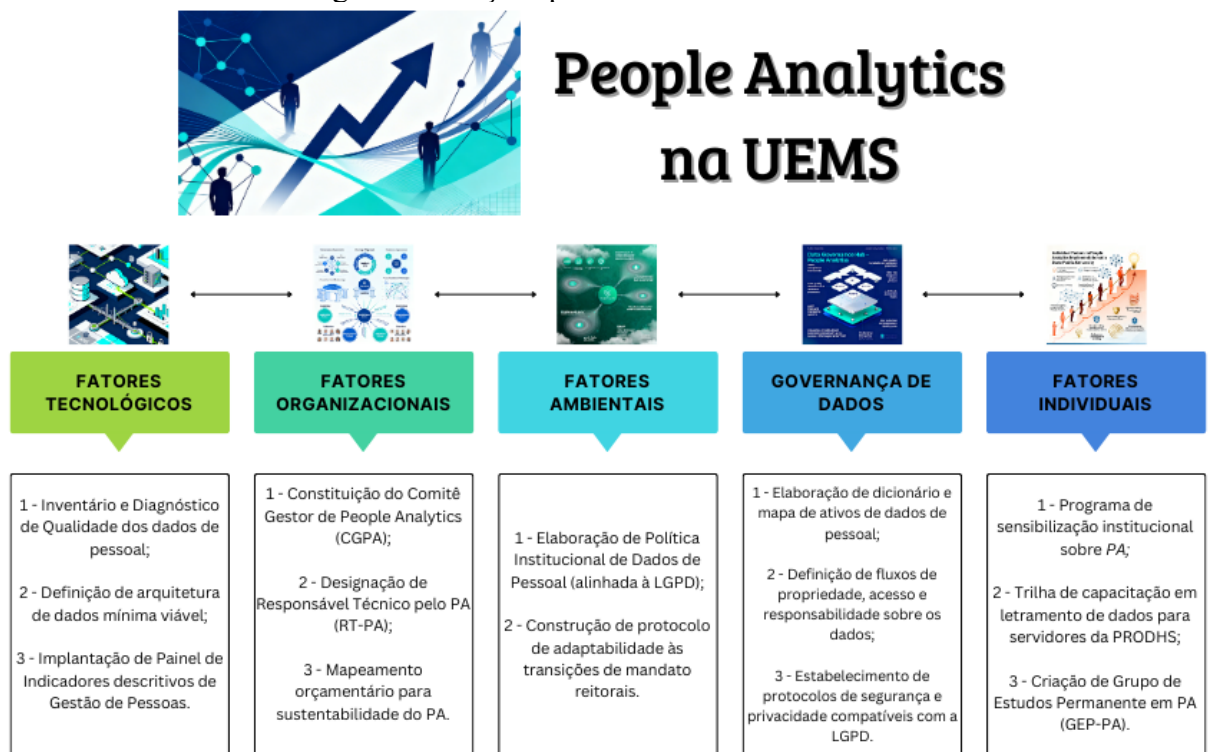
...continuação

Eixo	Foco	Prioridade Resolvida	Produtos
		(3) Disseminação	Fluxos Protocolos Segurança
V. Indivíduos	Capacidade e cultura	(3) Disseminação	Sensibilização Capacitação GEP-PA

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

V) Ações prioritárias

Figura 4 — Ações para os eixos estabelecidos.

Fonte: adaptado de Shet *et al.*, 2021.

6.4 A Matriz de Correlação da Fase Inicial

A Matriz de Correlação (Quadro 8), sintetiza a interconexão entre os eixos estruturantes do Plano de Ação para implementação do *People Analytics* (Shet *et al.*, 2021), as dimensões de maturidade da UEMS (Rigamonti; Gastaldi; Corso, 2024), e a sistematização da literatura apresentada na seção 5.1. O Quadro 40 serve como um instrumento de validação da proposta, evidenciando como cada ação é uma resposta direta a um desafio identificado no diagnóstico e ancorada na literatura especializada.

Quadro 40 — Matriz de Correlação — Análise Situacional x Plano de Ação

Categorias	Insights (Entrevistas e Grupo Focal)	Pesquisa Bibliográfica	Procedimentos
D1: Arquitetura Tecnológica (Limitado)	Entrevistado 1: "sistemas [...] precisam ser melhorados, são sistemas que precisam estar integrados, são sistemas que a gente percebe que precisa integrar não só com outros sistemas dentro da instituição, mas também com o governo"	Shet <i>et al.</i> (2021): dimensão tecnológica é base fundamental para implementação de PA	Eixo I, Ação I.2: Definição da Arquitetura de Dados Mínima Viável (ADMV)
D2: Gestão de Dados (Limitado)	Entrevistado 1: "toda atividade que nós desenvolvemos na universidade ela tem que ser capaz de, por exemplo, fizemos um processo seletivo no momento que foi digitado e inserido no sistema, aquele professor ou professora que vai fazer parte do quadro docente, aquilo já tem que entrar no banco de dados sem precisar depois alguém parar para inserir em uma outra plataforma. Esse que é o desafio nosso"	Wang e Katsamakos (2021): dados espalhados por vários repositórios causam problemas para equipe de PA	Eixo I, Ação I.1: Inventário e diagnóstico de qualidade dos dados de pessoal
D8: Governança de Dados (Limitado)	Entrevistado 1: "a nossa equipe, liderada pela diretoria de Informática priorizou a segurança dos dados, então hoje a gente tem, nós temos hoje uma equipe preocupada e dedicada para a segurança dos dados, e avançando, estamos avançando na questão ética, com a criação de uma assessoria para trabalhar a Lei Geral de Proteção de Dados".	Hüllmann (2022): preocupação com vigilância não só profissional como da vida particular do trabalhador	Eixo IV, Ação IV.1: Elaboração de dicionário e mapa de ativos de dados de pessoal; Eixo IV, Ação IV.2: Definição de fluxos de propriedade, acesso e responsabilidade sobre os dados; Eixo IV, Ação IV.3: Estabelecimento de protocolos de segurança e privacidade compatíveis com a LGPD
D5: Competências RH (Inicial)	Entrevistado 1: "a gente conseguiu ter uma gestão, que [...] começou a pensar no planejamento estratégico, fruto de pessoas que evoluíram cientificamente neste assunto"; Entrevistado 3: "é um rol diversificado de competências e habilidades".	McCartney, Murphy e McCarthy (2021): seis competências essenciais para PA (Consultoria, Conhecimento Técnico, Fluência e Análise de Dados, Conhecimento em RH e Negócios, Pesquisa e Descoberta, Storytelling e Comunicação)	Eixo V, Ação V.2: Trilha de capacitação em letramento de dados para servidores da PRODHS.
D6: Modelo Operacional (Inicial)	Entrevistado 2: "primeira etapa foi organizar o dado, definir qual instrumento padrão"; Entrevistado 1: "a gente conseguiu ter uma gestão, que [...] começou a pensar no	Peeters, Pauwe e Van de Voorde (2020): necessidade do apoio da alta gestão ao sucesso do projeto	Eixo II, Ação II.1: Constituição do Comitê Gestor de <i>People Analytics</i> (CGPA); Eixo II, Ação II.3: Mapeamento orçamentário

Continua...

...continuação

Categorias	Insights (Entrevistas e Grupo Focal)	Pesquisa Bibliográfica	Procedimentos
	planejamento estratégico".		para sustentabilidade do <i>PA</i>
D7: Estratégia <i>PA</i> (Inicial)	Entrevistado 1: "dentro desse banco de dados, nós conseguimos fazer uma análise dentro da demanda do Estado. De quais projetos nós poderíamos integrar para se transformar num grande projeto estratégico e que se transformou num contrato de gestão"; Participante 1: "tem que ser algo ligado à reitoria, agregando todas Pró-Reitorias"	Lee e Lee (2024): alinhamento com objetivos estratégicos é pré-requisito para sucesso de <i>PA</i> .	Eixo II, Ação II.2: Designação de Responsável Técnico pelo <i>PA</i> (RT-PA); Eixo III, Ação III.1: Elaboração de Política Institucional de Dados de Pessoal (alinhada à LGPD); Eixo III, Ação III.2: Construção de protocolo de adaptabilidade às transições de mandato reitorais
D9: Medição (Inicial)	Entrevistado 1: "recentemente a gente vem trabalhando na questão da saúde do servidor. Então existe já um levantamento, né? É feito pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano em relação a afastamentos, as causas desse afastamento"; Entrevistado 2: "dados das licenças. Isso foi um dado importante, de olhar o quanto a gente tá vendo de licença de adoecimento".	McCartney e Fu (2022): organizações na base do modelo de maturidade utilizam estatísticas descritivas para suas análises	Eixo I, Ação I.3: Implantação de Painel de Indicadores Descritivos de Gestão de Pessoas
D10: Relatórios (Inicial)	Entrevistado 1: "toda hora manda e-mail, pede relatório"; "Você tá toda hora ligando, porque eu tenho reunião o dia inteiro de algum tema"; "no momento que tá tudo aqui integrado, ele já tá fazendo uma análise de tudo"; "a gente não tem também os sistemas integrados. Mas e aí? Eu aqui a todo momento mesmo? Se tiver. Olha. Dá uma olhadinha aqui nesse painel que eu montei".	Marler e Boudreau (2017): <i>PA</i> é prática que utiliza Tecnologia da Informação para analisar dados por meio de métodos descritivos, visuais e estatísticos	Eixo I, Ação I.3: Implantação de Painel de Indicadores Descritivos de Gestão de Pessoas
D11: Análises (Inicial)	Entrevistado 1: "vou dar um exemplo: um dado por si só: o número de alunos é um dado. Eu posso ter um histórico de número de alunos ao longo dos últimos dez anos"; "quando você começa a correlacionar esses dados e começa a qualificar esses dados"; Entrevistado 2: "dados validados	Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024): análise em nível descritivo caracteriza estágio Inicial de maturidade	Eixo I, Ação I.3: Implantação de Painel de Indicadores Descritivos de Gestão de Pessoas (nível descritivo)

Continua...

...continuação

Categorias	Insights (Entrevistas e Grupo Focal)	Pesquisa Bibliográfica	Procedimentos
	a partir de alguns dados [...] então, na verdade, a pesquisa validou a nossa percepção"; falando colaborador de uma forma geral"		
D13: Adoção (Inicial)	Entrevistado 1: "dentro desse banco de dados, nós conseguimos fazer uma análise dentro da demanda do Estado"; Entrevistado 2: "pesquisa validou a nossa percepção a partir de alguns dados"; Entrevistado 3: "O uso dessas ferramentas, ela tem que ser aprimorada e tem que ser utilizada cada vez mais, porque é o propósito, a tomada de decisão"; Participante 1: "Qualquer tomada de decisão tem que ser pautada em números"	Peeters <i>et al.</i> (2020): necessidade de apoio da alta gestão para adoção de PA	Eixo V, Ação V.1: Programa de sensibilização institucional sobre PA (desconstrução de mitos e construção de confiança); Eixo V, Ação V.3: Criação de Grupo de Estudos Permanente em PA (GEP-PA)
D14: Cultura (Inicial)	Entrevistado 1: "em todas as Pró-Reitorias, esse trabalho é forte da parte de análise e alguma tomada de decisão em relação ao banco de dados"; Entrevistado 2: "pra gente produzir dados, primeiro a gente precisa inspirar as pessoas"; "os dados, muitas vezes eles são intangíveis, não é tudo que é tangível [...]. Então, a percepção do grupo é intangível"	Lee e Lee (2024): uso sistemático de dados é comportamento aprendido	Eixo V, Ação V.1: Programa de sensibilização institucional sobre PA; Eixo V, Ação V.2: Trilha de capacitação em letramento de dados para servidores da PRODHS (3 níveis); Eixo V, Ação V.3: Criação de Grupo de Estudos Permanente em PA (GEP-PA)

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2026.

Desta forma, a análise situacional de UEMS revela um cenário de transição estruturada: a universidade encontra-se em estágio Inicial-Limitado de maturidade na gestão de dados, mas com fundações significativas e ambiente receptivo à implementação e ao desenvolvimento sistemático do *People Analytics*. A identificação dos três limitadores estruturais críticos — fragmentação tecnológica, ausência de formalização organizacional e inexistência de disseminação planejada — fornece direcionamento claro para a Fase Inicial proposta no Capítulo 6.

Entretanto, a consolidação das bases operacionais, técnicas e culturais nesta Fase é pré-requisito para progressão ordenada a estágios intermediários (análises preditivas, expansão institucional) e avançados (PA como função permanente, cultura analítica enraizada). Esta

abordagem progressiva fundamenta a Fase Inicial como alicerce estratégico para evolução contínua do *PA* na UEMS, alinhada às pressões regulatórias estaduais e iniciativas de modernização da gestão pública.

6.5 Perspectivas e caminhos para as fases intermediária e avançada

A delimitação desta dissertação à fase inicial do plano de implementação do *People Analytics* na UEMS, conforme o Pressuposto 4, não representa a finalização das pesquisas e estudos sobre o *PA*, mas o reconhecimento da necessidade de um avanço gradual e sustentável. A consolidação dos fundamentos estabelecidos na fase inicial é uma condição vital para que a universidade possa progredir para níveis mais sofisticados de análise. Nesse sentido, as fases intermediária e avançada do *People Analytics* na UEMS configuram uma rica agenda de pesquisa futura, que poderão ser aprofundadas e expandidas conforme cada fase for sendo consolidada.

6.5.1 Fase Intermediária

Enquanto a Fase Inicial concentra-se na resolução dos três limitadores estruturais críticos – fragmentação tecnológica, ausência de formalização organizacional e inexistência de disseminação planejada — através de ações estruturadas nos cinco eixos integrados (Tecnológico, Organizacional, Ambiental, Governança, Indivíduos), a Fase Intermediária deverá enfatizar a transição de análises descritivas para análises preditivas e prescritivas, operacionalizada através de:

- (1) Expansão sistemática da infraestrutura tecnológica para integração total de sistemas (SISGED, SGRH) sem dependência de intervenção manual;
- (2) Disseminação do Comitê Gestor de *PA* (CGPA) e designação de Responsáveis Técnicos setoriais em outras Pró-Reitorias além da PRODHS;
- (3) Intensificação da capacitação em letramento analítico avançado (*machine learning* conceitual, simulação de cenários, análise preditiva) com recurso a especialistas externos;
- (4) Institucionalização de cultura analítica via formalização de *PA* no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e integração em processos decisórios permanentes de todas as Pró-Reitorias;

6.5.2 Fase Avançada

A Fase Avançada, por sua vez, posicionaria a UEMS como organização pública de referência em *People Analytics* aplicado à educação superior, caracterizada por:

- (1) Automatização completa de coleta, tratamento e análise de dados de pessoal, reduzindo necessidade de intervenção manual;
- (2) Capacidade preditiva operacionalizada para dimensionamento de força de trabalho, identificação de riscos de turnover, otimização de alocação de pessoas, e planejamento sucessório;
- (3) *PA* como função transversal permanente integrada à estrutura organizacional de UEMS;
- (4) Cultura analítica profundamente enraizada em processos decisórios estratégicos, em que dados são insumo obrigatório para toda decisão de médio-longo prazo sobre pessoas, capacitação, clima organizacional e planejamento de carreira;
- (5) Contribuição ativa a redes nacionais de *PA* no setor público como instituição disseminadora de boas práticas;

Contudo, esta visão prospectiva não é escopo da presente dissertação. A Fase Inicial, conforme detalhado nos Eixos I-V (Seções 6.2.1-6.2.5), constitui alicerce cuja consolidação viabilizará, e não apenas permitirá, a progressão estruturada para etapas intermediárias e avançadas. Estudos posteriores e ciclos de melhoria contínua alimentarão as definições estratégicas das Fases Intermediária e Avançada, adaptadas à evolução da maturidade institucional de UEMS e às transformações do contexto regulatório estadual e federal que condicionam a implementação do *People Analytics* em organizações públicas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs um Plano de Ação estruturado para a implementação do *People Analytics* como função organizacional na gestão de pessoas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), respondendo à problemática central: de que maneira o *PA* pode ser implementado na UEMS? A pesquisa articulou um diagnóstico robusto de maturidade com uma proposta prática e viável, reconhecendo que a implementação do *PA* em contexto público universitário demanda abordagem diferenciada daquela adotada no setor privado.

A contribuição desta pesquisa situou-se em dois planos: (1) teórico – preenche uma lacuna identificada na literatura nacional sobre a aplicação de *People Analytics* em instituições de ensino superior públicas, contexto caracterizado por especificidades regulatórias, orçamentárias e culturais distintas das do setor privado; (2) prático — a pesquisa gerou um Produto Técnico Tecnológico (PTT) — o Plano de Ação para Implementação de *People Analytics* – que oferece à UEMS um roteiro estruturado, baseado em diagnóstico aprofundado, para evoluir seus estágios de maturidade de forma gradual e prudente, considerando suas particularidades organizacionais e limitações estruturais.

O diagnóstico de maturidade revelou que a UEMS encontra-se predominantemente nos estágios Inicial e Limitado nas quatro áreas analisadas: (1) a Área Tecnológica apresenta fragmentação crítica entre sistemas sem integração, comprometendo a qualidade dos dados, embora a universidade demonstre consciência da necessidade de evolução; (2) a Área Organizacional evidencia iniciativas pontuais de análise sem formalização de responsabilidades ou orçamento, criando risco de descontinuidade, mas com apoio da liderança como fundação para avanços; (3) a Área Funcional caracteriza-se pela governança de dados limitada e práticas embrionárias de medição e relatórios, apesar de a universidade já realizar análises descritivas para sustentar decisões estratégicas; e (4) a Área de Disseminação carece de sistematização na acessibilidade e disseminação institucionalizada de dados e análises, embora exista orientação por dados entre gestores.

Longe de indicar deficiência, o diagnóstico forneceu o direcionamento para a proposta do Plano de Ação estruturado e sustentável do *People Analytics*. O plano de ação estruturou-se nos cinco eixos integrados e coordenados durante a Fase Inicial, os quais resolvem simultaneamente os três limitadores estruturais críticos identificados no diagnóstico de maturidade: (1) a fragmentação tecnológica é abordada mediante inventário de dados, definição da Arquitetura de Dados Mínima Viável e implantação de painel de indicadores descritivos; (2) a ausência de formalização organizacional é superada pela constituição do Comitê Gestor de

People Analytics, designação de Responsável Técnico e mapeamento orçamentário para sustentabilidade; (3) a inexistência de disseminação planejada é enfrentada através da elaboração de política institucional de dados de pessoal alinhada à LGPD, construção de protocolo de adaptabilidade às transições de mandato reitorais, estabelecimento de protocolos de segurança e privacidade, programa de sensibilização institucional, trilha de capacitação em três níveis e criação de grupo de estudos permanente.

Esta progressão coordenada dos cinco eixos constitui alicerce estratégico cuja consolidação viabilizará a evolução ordenada para estágios intermediários e avançados, transformando o *People Analytics* em política institucional permanente que suporte decisões estratégicas baseadas em evidências, alinhada às pressões regulatórias estaduais e às iniciativas de modernização da gestão pública.

As sugestões para trabalhos futuros derivam do presente estudo. Recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas longitudinais que acompanhem a implementação do Plano de Ação na UEMS, permitindo avaliar a efetividade das ações propostas e identificar ajustes necessários. Estudos comparativos envolvendo outras universidades estaduais brasileiras poderiam validar ou refinar o modelo de maturidade aplicado ao contexto público universitário. Além disso, a continuidade dos estudos de implementação e maturação do *PA* nas organizações públicas brasileiras é fundamental para que a função possa ser considerada caso de sucesso (*cases*) e replicada em outros órgãos.

Investigações focadas em barreiras culturais e resistências organizacionais complementariam esta análise, aprofundando a compreensão dos fatores humanos que influenciam a adoção de *People Analytics*. Por fim, pesquisas que explorem os aspectos éticos e de privacidade da aplicação de *People Analytics* em instituições públicas — particularmente em relação à LGPD e às particularidades de dados de servidores públicos — constituem demanda latente no campo.

O estudo consolidou seu objetivo ao propor procedimentos estruturados e viáveis para a implementação da função organizacional de *People Analytics* na gestão de pessoas da UEMS. Esse percurso concretizou-se pelo alcance de seus três objetivos específicos: primeiramente, foram sistematizados os principais benefícios, desafios, limitações e requisitos para a adoção do *PA* no contexto do setor público brasileiro.

Em seguida, analisou-se a maturidade da gestão de pessoas da universidade quanto à tomada de decisão baseada em dados; e, por fim, elaborou-se um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) materializado em um Plano de Ação, com um roteiro prático e flexível, capaz de orientar

a UEMS na condução da implantação do *PA*, alinhando a valorização do servidor às demandas contemporâneas de modernização da gestão pública estadual.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Revista De Administração Pública, v. 41, ed. especial, p. 67 – 86, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>.
- ALVES, M. V. B.; KUBO, E. K. de M.; OLIVA, E. de C.; BIANCHI, E. M. P. G. **Gestão estratégica de pessoas em uma autarquia da Amazônia ocidental brasileira.** Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 14, n. 6, p. 9546 – 9566, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2314>.
- ANTHROPIC. **Apresentando o Soneto 4.5 de Claude.** 29. set. 2025. Disponível em: https://www-anthropic-com.translate.google/news/claude-sonnet-4-5?_x_tr_sl=ene_x_tr_tl=pte_x_tr_hl=pte_x_tr_pto=tce_x_tr_hist=true. Acesso em: 02. abr. 2026.
- ARORA, M.; PRAKASH, A.; MITTAL, A.; SINGH, S. HR. **Analytics and Artificial Intelligence-Transforming Human Resource Management.** 2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA), Sakheer, Bahrain, 2021, p. 288 – 293. DOI: 10.1109/DASA53625.2021.9682325.
- BAHUGUNA, P. C.; SRIVASTAVA, R.; TIWARI, S. **Human resources analytics: where do we go from here? Benchmarking: An International Journal**, v. 31, n. 2, p. 640 – 668, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2022-0401>.
- BARBOUR, R. **Grupos focais.** Porto Alegre: ArtMed, 2011. Livro digital. (1 recurso online). (Pesquisa qualitativa). ISBN 9788536321455. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536321455>. Acesso em: 27 Aug. 2025.
- BELIZON, M.; KIERAN, S. **Human resources analytics: A legitimacy process.** Human Resource Management Journal. v. 32, n. 3, p. 603 – 630, 2022. DOI: 10.1111/1748-8583.12417.
- BELIZON, M. J.; MAJARIN, D.; AGUADO, D. **Human resources analytics in practice: A knowledge discovery process.** European Management Review, v. 21, n. 3, p. 659 – 677, 2023. DOI: 10.1111/emre.12605.
- BEN YAHIA, N.; JIHEN, H.; COLOMO-PALACIOS, R. **From Big Data to Deep Data to Support People Analytics for Employee Attrition Prediction.** IEEE Access. v. 9, p. 60447 – 60458, 2021. DOI: 10.1109/ACCESS.2021.3074559.
- BENTVELZEN, M.; BOON, C.; DEN HARTOG, D. N. **A person-centered approach to individual People Analytics adoption.** Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, v. 12, n.5, p. 60 – 82, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2023-0276>
- BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. **Beyond HR: The New Science of Human Capital.** Boston: Harvard Business School Press, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20. jul. 2025.

BRASIL. Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências**. Diário Oficial da União: seção 1, ano CXLVIII, n. 221-A, Brasília - DF, p. 1-4, 18. nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 31. mar. 2026.

BRASIL. Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Diário Oficial da União: seção 1, ano CLV, n. 157, p. 59 - 64, 15. ago. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 31. mar. 2026.

BRASIL. Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Diário Oficial da União: seção 1, Ano CLIX, n. 61-F, Brasília – DF, p. 1-23, 1. abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 1. abr. 2026.

BRASIL. Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências**. Diário Oficial da União: seção 1, ano CXXXVIII, n. 86-E, Brasília – DF, 5. mai. 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 1. abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos**. Diário Oficial da União: ano CL, n. 112, Brasília – DF, p. 13. jun. 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2012/resolucao-no-466.pdf/view>. Acesso em: 02. abr. 2026.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 07 – 40, 2015. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>.

BRITO, D. S. R.; KATO-CRUZ, E. M.; ENDO, G. Y. **Gestão estratégica no setor público: revisão sistemática da literatura**. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, [S. l.], v. 22, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.25110/receu.v22i1.8442>.

BRYANT, A. **Google's guest to build a better boss**. The New York Times. 2011. Disponível em <https://www.nytimes.com/2011/03/13/business/13hire.html>. Acesso em: 24. abr. 2025.

CAMPELO, G. S. B. **Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos**. Ciência e Trópico, v. 34, n. 2, 2013. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: 25 mar. 2025.

CHANG, Y. L.; KE, J. **Socially Responsible Artificial Intelligence Empowered People Analytics: A Novel Framework Towards Sustainability.** Human Resource Development Review, v. 23, n. 1, p. 88 – 120, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843231200930>.

CHO, W.; CHOI, S.; CHOI, H. **Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats.** Administrative Sciences, v. 13, n. 41, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13020041>.

COOLEN, P.; HEUVEL, S. V. D.; VOORDE, K. V. D.; PAAUWE, J. **Understanding the adoption and institutionalization of workforce analytics: A systematic literature review and research agenda.** Human Resource Management Review, v. 33, n. 4, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100985>.

CORON, C.; SCHEIBMAYR, I.; LESCOAT, P. **How to do HRM with numbers? A performative lens on HR metrics, HR analytics and HR algorithms.** New Technology, Work and Employment, v. 40, p. 124 – 146, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12306>.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. **Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação.** Revista de Administração Pública, v. 53, n. 4, p. 657 – 686, jul. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/nJs3bpT9jbvpP75xZHGtvcP/?lang=pt>. Acesso em: 24. abr. 2025.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2017.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research.** 3. ed. Los Angeles: SAGE, 2018.

DALMONECH, H. A.; GOULARTE, M. A.; DALMONECH, J. Z.; REIS, L. S. dos. **Gestão estratégica no setor público de Mato Grosso do Sul: strategic management in the public sector of Mato Grosso do Sul.** Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 12, n. 2, p. e3164 – e3164, 2023. DOI: <https://doi.org/10.33362/visao.v12i2.3164>.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B.. **The new public service: serving, not steering.** 4^o Ed. New York e London: Routledge, 2015.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service: serving rather than steering.** Public Administration Review, v. 60, nº. 06, p. 549 – 559, November/December 2000. Disponível em: <https://www.csus.edu/indiv/s/shulockn/executive%20fellows%20pdf%20readings/pardenhardt%20new%20public%20service.pdf>. Acesso em: 17. jul. 24.

DI LAURO, S.; TURSUNBAYEVA, A.; ANTONELLI, G.; MOSCHERA, L. **Disrupting human resource management with People Analytics: a study of applications, value, enablers and barriers in Italy.** Personnel Review, v. 54, n. 2, p. 697 – 721, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2023-0927>.

DOLZHENKO, R.; DOLZHENKO, S. **People data analytics as a new approach to human resource management.** In: International days of statistics and economics. 13. 2019. Czech

Republic, Anais [...], Prague, Melandrium, p. 336 – 345, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18267/pr.2019.los.186.33>.

EDWARDS, M. R.; CHARLWOOD, A.; GUENOLE, N.; MARLER, J. **HR analytics: An emerging field finding its place in the world alongside simmering ethical challenges**. Human Resource Management Journal, v. 34, n. 2, p. 326 – 336, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12435>.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. **Evento inédito reuniu especialistas para debater iniciativa inovadora que utiliza dados e evidências para tomada de decisões no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2024. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/enap-e-mgi-destacam-a-importancia-da-cultura-de-analise-de-dados-na-gestao-de-pessoas>. Acesso em 15. mai. 2025.

ESPEGREN, Y. **Reasons for HR analytics adoption in public sector organizations: evidence from Swedish public administrations**. Personnel Review. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-03-2024-0219>

ESPEGREN, Y.; HUGOSSON, M. **HR analytics-as-practice: a systematic literature review**. Journal of Organizational Effectiveness People and Performance. v. 12, 2023. DOI: 10.1108/JOEPP-11-2022-0345.

FALLETTA, S.V.; COMBS, W.L. **The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities**. Journal of Work-Applied Management, v. 13, n. 1, p. 51-68, 2020. DOI: 10.1108/jwam-03-2020-0020.

FAUSTINO, L. **Método qualitativo: origem, conceitos e relevância nas Ciências Humanas**. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.9093>.

FERNANDEZ, V.; GALLARDO-GALLARDO, E. **Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption**. Competitiveness Review, v. 31, n. 1, p. 162 – 187, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>.

FERREIRA, A. F. S.; CORREIA, P. M. A. R. **Uma administração em mudança: estudo comparativo entre o novo serviço público português e o novo serviço público brasileiro**. Ricadi, v. 14, p. 163 – 185, jan/jul 2023. Disponível em https://urisaoluiz.com.br/site/wp-content/uploads/2023/10/9-INTERNACIONAL-Estudo-Comparativo-entre-o-Novo-Servico-Publico-Portugues-e-Brasileiro_revisto.pdf. Acessado em: 10. jan. 2025.

FERREIRA, E. M. **People Analytics: retenção de talentos em instituições públicas**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas (EBAPE): Brasília, 2023. Disponível em <https://repositorio.fgv.br/items/0b2d2be4-8fd2-434f-98f2-9bbe837611cf/full>. Acesso em: 16. jan. 2025.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 5th ed. London: Sage, 2014.

FOGLIA, Taynara. **Gestão pública em transformação: encontro de gestores destaca inovação, saúde mental e diversidade**. Disponível em <https://www.ms.gov.br/noticias/gestao->

publica-em-transformacao-encontro-de-gestores-destaca-inovacao-saude-mental-e-diversidade. Acesso em: 22. jul. 2025.

FONSECA, D. R. da.; MENESES, P. P. M.; SILVA FILHO, A. I. da; CAMPOS, N. G. **Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal:** perspectivas de análise e agenda de pesquisa. Revista de Administração Pública, v. 47, n. 6, p. 1451 – 1475, nov. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Cpn8mCycHHqwGCNfNxn8KCJ/?lang=pt>. Acesso em: 24. abr. 2025.

FORPDI (Org.). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI):** um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/mec-e-ocde-se-reunem-para-discutir-acoes-de-aperfeicoamento-da-politica-educacional-brasileira/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi#:~:text=O%20PDI%20constitui%20tanto%20uma,d e%20gest%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20%5B5%5D>. Acesso em 20. jul. 2025.

GALE, N.K.; HEATH, G.; CAMERON, E.; RASHID, S.; REDWOOD, S. **Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research.** Medical Research Methodology, vol. 13, no. 1, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-117>.

GARRIDO, G.; SILVEIRA, R.; SILVEIRA, M. **People Analytics:** uma abordagem estratégica para a gestão do capital humano. Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, n. 1, v. 11. mai/ago. 2018. DOI: 10.19177/reen.v11e01201828-52.

GERBER, M.; KRAUSE, A.; PROBST, J.; HEIMANN, M. **HR analytics between ambition and reality.** Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, v. 55, p. 225 – 236, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00743-7>

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: ArtMed, 2011. Livro digital. (1 recurso online). (Pesquisa qualitativa). ISBN 9788536321332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536321332>. Acesso em: 27 Aug. 2025.

GIERMINDL, L. M.; STRICH, F.; CHRIST, O.; LEICHT-DEOBALD, U.; REDZEPI, A. **The dark sides of People Analytics:** reviewing the perils for organisations and employees. European Journal of Information Systems, v. 31, n. 3, 2021, p. 410 – 435, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>.

GONZAGA, A. **Governo de MS discute práticas inovadoras na gestão de pessoas do setor público.** Campo Grande, MS: Secretaria-Executiva de Comunicação – SECOM, 2024. Disponível em: <https://www.sad.ms.gov.br/governo-de-ms-discute-praticas-inovadoras-na-gestao-de-pessoas-do-setor-publico/>. Acesso em: 14. abr. 2025.

GOSWAMI, T. G.; MANSI. **Human Resource Analytics:** A Hybrid Review. South Asian Journal of Human Resources Management, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/23220937251322236>.

GUERRA, A. de L. e R.; STROPARO, T. R.; COSTA, M. da; CASTRO JUNIOR, F. P.; LACERDA JUNIOR, O. da S.; BRASIL, M. M.; CAMBA, M. **Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 15, n. 7, p. 01 - 15, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4019>.

GUEST, D. E. **Human resource management and industrial relations**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 5, p. 503 – 521, 1987. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>. Acesso em 24. abr. 2025.

HOOD, C. **A public management for all seasons**. Public Administration, v. 69, p. 03-19, 1991. Disponível em: <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasonsfulltext.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2025.

HÜLLMANN, J. A. **Reconciling the debate on *People Analytics* in academia and practice**. In: **Bled eConference – Digital Restructuring and Human (Re)action**, 35., 2022, Bled, Slovenia. Anais [...]. [s.l.]: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru, 2022. DOI: <https://doi.org/10.18690/um.fov.4.2022>.

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. **Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de *People Analytics*, liderança e *workforce planning***. Cadernos EBAPE.BR, v. 21, n. 6, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/F9h6jDdGywbbnfbst4XQdDq/?format=pdfelang=pt>. Acesso em: 10. fev. 2025.

JORGE JUNIOR, L. M. **Alocação eficiente, human resource analytics (HRA) e instrumentos psicométricos numa análise preditiva de engajamento: fugindo do óbvio para aumentar a eficiência do Estado**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas (FGV): Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas: Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/081cf32c-ac0f-44f7-8378-1b094f2b8b01>. Acesso em: 21. abr. 2025.

KELS, P.; VORMBUSCH, U. ***People Analytics* im Personalmanagement: Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur?**. Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management. v. 27, n. 1, p. 69-88, 2020. DOI: <https://dr.org/10.3224/indbez.v27i1.04>.

KIRAN, P. R.; CHAUBEY, A.; SHASTRI, R. K. **Role of HR analytics and attrition on organisational performance: a literature review leveraging the SCM-TBFO framework**. Benchmarking: An International Journal, v. 31, n. 9, p. 3102 – 3129, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2023-0412>.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.50. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>. Acesso em: 26 ago. 2025.

LEE, J. Y.; LEE, Y. **Integrative Literature Review on *People Analytics* and Implications from the Perspective of Human Resource Development.** Human Resource Development Review, v. 23, n. 1, p. 58 – 87, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843231217181>.

MANOKHA, I. **The Implications of Digital Employee Monitoring and People Analytics for Power Relations in the Workplace.** Surveillance e Society, v. 18, n. 4, p. 540 – 554, 2020. DOI: <https://doi.org/10.24908/ss.v18i4.13776>.

MARLER, J.H.; BOUDREAU, J.W. **An evidence-based review of HR analytics.** The International Journal of Human Resource Management, v. 28, n. 1, pp. 3-26, 2017. DOI: <https://doi-org.ez50.periodicos.capes.gov.br/10.1080/09585192.2016.1244699>.

MATO GROSSO DO SUL – MS. Decreto nº 7.585, de 22 de dezembro de 1993. **Institui a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, com sede e foro na cidade de Dourados, e dá outras providências.** Diário Oficial: seção Decreto, ano XV, n. 3.693, p. 03, Campo Grande – MS, 23. dez. 1993. Disponível em: https://assets.imprensaoficial.ms.gov.br/public/prd/Diario%20Oficial/1993/12/23/DO3693_23_12_1993.pdf. Acesso em: 21. jan. 2026.

MATO GROSSO DO SUL – MS. Decreto n. 10.511, de 08 de outubro de 2001. **Dispõe sobre a autonomia financeira e patrimonial da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS, e dá outras providências.** Diário Oficial: seção Decretos Normativos, ano XXIII, n. 5.610, p. 1, Campo Grande – MS, 9. out. 2001. Disponível em: https://assets.imprensaoficial.ms.gov.br/public/prd/Diario%20Oficial/2001/10/09/DO5610_09_10_2001.pdf. Acesso em: 23. jan. 2026.

MATO GROSSO DO SUL – MS. Decreto n. 15.572, de 28 de dezembro de 2020. **Dispõe sobre a adoção de medidas destinadas à aplicação da Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 - Lei de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), no âmbito do Poder Executivo Estadual.** Diário Oficial: seção Decreto Normativo, ano XLII, n. 10.363, p. 10 – 16, Campo Grande – MS, 29. dez. 2020. Disponível em: https://assets.imprensaoficial.ms.gov.br/public/prd/Diario%20Oficial/2020/12/29/DO10363_29_12_2020.pdf. Acesso em: 31. Mar. 2026.

MATO GROSSO DO SUL – MS. Decreto n. 16.335, de 19 de dezembro de 2023. **Dispõe sobre a política de governança e gestão estratégica da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional, nos termos que especifica, e dá outras providências.** Diário Oficial: seção Decreto Normativo, ano XLV, n. 11.357, p. 49-54, Campo Grande – MS, 20. dez. 2023. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO11357_20_12_2023. Acesso em: 2. mai. 2025.

MATO GROSSO DO SUL – MS. Decreto n. 16.352, de 22 de dezembro de 2023. **Regulamenta, no âmbito do Poder Executivo Estadual, o acesso à informação estabelecido na Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e na Lei Estadual nº 4.416, de 16 de outubro de 2013, e dá outras providências.** Diário Oficial: seção Decreto Normativo, ano XLV, n. 11.363, p. 17 – 25, Campo Grande – MS, 26. dez. 2023. Disponível em: https://assets.imprensaoficial.ms.gov.br/public/prd/Diario%20Oficial/2023/12/26/DO11363_26_12_2023.pdf. Acesso em: 31. mar. 2026.

MATO GROSSO DO SUL – MS. Lei n. 1.461, de 20 de dezembro de 1993. **Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul.** Diário Oficial: seção Lei, ano XV, n. 3.691, p. 1 – 2, Campo Grande – MS, 21. dez. 1993.

Disponível em

<https://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/448b683bce4ca84704256c0b00651e9d/1d862dc974bec2de04256e450002eae3?OpenDocument#:~:text=LEI%20N%C2%BA%201.461%20DE%2012%2F20%2F1993&text=LEI%20N%C2%BA%201.461%2C%20DE%2020,1993%2C%20p%C3%A1ginas%201%20a%203>. Acesso em: 03. abr. 2026.

MATO GROSSO DO SUL – MS. Lei n. 2.230, de 2 de maio de 2001. **Dispõe sobre o Plano de Cargo e Carreira Profissional da Educação Superior da Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), e dá outras providências. (redação dada pela Lei nº 5.799, de 9 de dezembro de 2021).** Diário Oficial: seção Lei, ano XXIII, n. 5.500, p. 1-8, Campo Grande – MS, 03. mai. 2001. Disponível em:

https://assets.imprensaoficial.ms.gov.br/public/prd/Diario%20Oficial/2001/05/03/DO5500_03_05_2001.pdf. Acesso em: 21. jan. 2026.

MATO GROSSO DO SUL – MS. Lei n. 2.583, de 23 de dezembro de 2002. **Dispõe sobre a autonomia da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul e dá outras providências.** Diário Oficial: seção Lei, ano XXIV, n. 5.905, p. 6, Campo Grande – MS, 26. dez. 2002.

Disponível em:

https://assets.imprensaoficial.ms.gov.br/public/prd/Diario%20Oficial/2002/12/26/DO5905_26_12_2002.pdf. Acesso em: 22. jan. 2026.

MATO GROSSO DO SUL – MS. Lei n. 4.135, de 15 de dezembro de 2011. **Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 27 da Constituição Estadual, e dá outras providências.** Diário Oficial: seção Lei, ano XXXIII, n. 8.090, p. 1 – 2, Campo Grande – MS, 16. dez. 2011. Disponível em

<https://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/1b758e65922af3e904256b220050342a/f12a1379d763b126042579680041bf1d?OpenDocument>. Acesso em: 03. abr. 2026.

MATO GROSSO DO SUL – MS. Lei n. 5.779, de 9 de dezembro de 2021. **Dispõe sobre a reorganização do Plano de Cargos e Carreira dos Profissionais Técnicos da Educação Superior da Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, estabelece o quadro de pessoal da carreira Profissionais Técnicos da Educação Superior e altera dispositivos da Lei nº 2.230, de 2 de maio de 2001, e dá outras providências.** Diário oficial: seção Lei, Campo Grande – MS, ano XLIII, n. 10.703, p. 14-33, 10. dez. 2021.

Disponível em:

https://assets.imprensaoficial.ms.gov.br/public/prd/Diario%20Oficial/2021/12/10/DO10703_10_12_2021.pdf. Acesso em: 21. jan. 2026.

MATO GROSSO DO SUL – MS. Lei n. 6.036, de 1 de janeiro de 2023. **Dispõe sobre o Quadro Geral de cargos de provimento em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento dos órgãos da Administração Direta, das autarquias e das fundações do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências.** Diário oficial: seção Lei, ano XLV, n. 11.028, p. 2 – 7, Campo Grande – MS, 1. jan. 2023. Disponível em:

<https://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/448b683bce4ca84704256>

c0b00651e9d/828f6703b7e638510425892b003f8c59?OpenDocument. Acesso em: 03. abr. 2026.

MATO GROSSO DO SUL – MS. Lei n. 6.162, de 19 de dezembro de 2023. **Altera a redação e acrescenta dispositivos à Lei nº 2.230, de 2 de maio de 2001; acrescenta dispositivo à Lei nº 5.779, de 9 de dezembro de 2021; altera a redação do Anexo II da Lei nº 6.036, de 1º de janeiro de 2023, nos termos que especifica, e dá outras providências.** Diário oficial: seção Lei, Campo Grande – MS, ano XLV, n. 11.357, p. 24-29, 20. dez. 2023. Disponível em: https://assets.imprensaoficial.ms.gov.br/public/prd/Diario%20Oficial/2023/12/20/DO11357_20_12_2023.pdf. Acesso em: 21. jan. 2026.

MATO GROSSO DO SUL – MS. Secretaria-executiva de Comunicação. **Governador diz que “contrato de gestão” deve atender a sociedade da melhor forma possível.** Campo Grande, MS: Secretaria-Executiva de Comunicação – SECOM, 2023. Disponível em: <https://www.segov.ms.gov.br/governador-diz-que-contrato-de-gestao-deve-atender-a-sociedade-da-melhor-forma-possivel/>. Acesso em: 14. abr. 2025.

MCCARTNEY, S.; FU, N. **Promise versus reality:** a systematic review of the ongoing debates in *People Analytics*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, v. 9, n. 2, p. 281 – 311, 2022a. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0013>.

MCCARTNEY, S.; FU, N. **Bridging the gap:** why, how and when HR analytics can impact organizational performance. Management Decision, v. 60, n. 13, p. 25 – 47, 2022b. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>

MCCARTNEY, S.; MURPHY, C.; MCCARTHY, J. **21st century HR:** a competency model for the emerging role of HR Analysts. Personnel Review, v. 50, n. 6, p. 1495 – 1513, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670>.

MEIJERINK, J.; BOONS, M.; KEEGAN, A.; MARLER, J. **Algorithmic human resource management:** Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. The International Journal of Human Resource Management, v. 32, n. 12, p. 2545–2562, 2021. DOI: 10.1080/09585192.2021.1925326.

MINEIRO, M.; SILVA, M. A. A. da; FERREIRA L. G. **Pesquisa qualitativa e quantitativa:** imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. Momento – Diálogos em educação, v. 31, n. 03, p. 201 – 218, 2022. DOI: <https://doi.org/10.14295/momento.v31i03.14538>.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS – MGI. **Gestão e Enap promovem seminário sobre *People Analytics* do Setor Público.** Brasília, DF: MGI, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/agosto/gestao-e-enap-promovem-seminario-sobre-people-analytics-do-setor-publico>. Acesso em: 15. mai. 2025.

MONTOSO, G. **3º Encontro de Gestores de Pessoas no Setor Público de MS destaca inovação e transformação.** Campo Grande, MS: SAD, 2024. Disponível em: <https://www.sad.ms.gov.br/3-encontro-de-gestores-de-pessoas-no-setor-publico-de-ms-destaca-inovacao-e-transformacao/>. Acesso em 15. mai. 2025.

MORAES, S. de S.; DAMIAN, I. P. M. **People Analytics**: muito além dos dados. AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, v. 10, n. 3, p. 1 – 11, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5380/atoz.v10i3.79767>.

NANTES, L. H. **SAD foca em inovação e eficiência com projeto de mapeamento de fluxos e processos em Gestão de Pessoas**. Campo Grande, MS: Secretaria de Administração - SAD, 2024a. Disponível em <https://www.sad.ms.gov.br/sad-foca-em-inovacao-e-eficiencia-com-projeto-de-mapeamento-de-fluxos-e-processos-em-gestao-de-pessoas/#:~:text=Sobre%20o%20Programa%20de%20Gest%C3%A3o,e%20alinhado%20%C3%A0s%20demandas%20contempor%C3%A2neas>. Acesso em: 15. abr. 2025.

NANTES, L. H. **Governo do Estado realiza 3º Encontro de Gestores de Pessoas no Setor Público, com foco em inovação e futuro**. Campo Grande, MS: Secretaria de Administração - SAD, 2024b. Disponível em <https://www.sad.ms.gov.br/governo-do-estado-realiza-3o-encontro-de-gestores-de-pessoas-no-setor-publico-com-foco-em-inovacao-e-futuro/>. Acesso em: 15. abr. 2025.

NOGUEIRA, J. C. da C.; ROBERTO, J. C. A. **Gestão de pessoas na administração pública: percepções a partir de um estudo multicase**. Revista Contemporânea, v. 3, n. 12, p. 25023 – 25042, 2023. DOI: 10.56083/RCV3N12-020.

PAGNOZZI, F. **People Analytics and Human Resource Management**: How the Use of Smart Data Can Improve the Training Processes. *puntOorg International Journal*, v. 7, n. 2, p. 108 – 123, 2022. DOI: 10.19245/25.05.pij.7.2.2.

PEETERS, T.; PAAUWE, J.; VAN DE VOORDE, K. **People Analytics effectiveness: developing a framework**. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, v. 7, n. 2, p. 203 – 219, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071>.

PFEFFER, J. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

POLZER, J. T. **The rise of People Analytics and the future of organizational research**. *Research in Organizational Behavior*, v. 42, supplement, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100181>.

RASMUSSEN, T. H.; ULRICH, M.; ULRICH, D. **Moving People Analytics from Insight to Impact**. *Human Resource Development Review*, v. 23, n. 1, p. 11 – 29, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843231207220>.

RIGAMONTI, E.; GASTALDI, L.; CORSO, M. **Measuring HR analytics maturity: supporting the development of a roadmap for data-driven human resources management**. *Management Decision*, v. 62, n. 13, p. 243 – 282, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2087>.

ROCHA, L. **Governador se reúne com secretários para avaliar projetos e já inicia planejamento para 2025**. Campo Grande, MS: Secretaria-Executiva de Comunicação – SECOM, 2024. Disponível em: <https://www.ms.gov.br/noticias/governador-se-reune-com>

secretarios-para-avaliar-projetos-e-ja-inicia-planejamento-para-2025. Acesso em: 14. abr. 2025.

ROSA, Eduarda. **UEMS 30 anos: a universidade do povo de MS**. Dourados, MS: Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, 2023. Disponível em: <https://www.uems.br/noticias/detalhes/UEMS-30-anos-A-Universidade-do-povo-de-MS>. Acesso em 21. jan. 2026.

SIMÕES, K. R. S. **Condições para a efetividade em *People Analytics* no setor público: o caso Petrobrás**. 2023. Dissertação (Mestrado em gestão de organizações, liderança e decisão). Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2023. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/82909>. Acesso em 18. abr. 2025.

SHET, S. V.; PODDAR, T.; SAMUEL, F. W.; DWIVEDI, Y. K. **Examining the determinants of successful adoption of data analytics in human resource management – A framework for implications**. Journal of Business Research, v. 131, p. 311 – 326, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.054>.

SUDA, P. M. B. ***People Analytics*: análise de dados para gestão de pessoas por organizações brasileiras**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração). PUCSP: São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/24365>. Acesso em 26. fev. 2025.

SURI, N.; LAKHANPAL, P. ***People Analytics* Enabling HR Strategic Partnership: A Review**. South Asian Journal of Human Resources Management, v. 11, n. 1, p. 130 - 164, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/23220937221119599>.

TELLES, R. **A efetividade da “Matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração**. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.4, p.64-72, outubro/dezembro 2001. Disponível em <https://nadiamarketing.com.br/site/wp-content/uploads/2019/01/matrizdeamarracao8810.pdf>. Acesso em: 25. ago. 2025.

TESSEMA, S.; YANG, S.; CHEN, C. **The Effect of Human Resource Analytics on Organizational Performance: Insights from Ethiopia**. Systems, v. 13, n. 134, 2025. DOI: 10.3390/systems13020134.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **iESGo: Índice de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas Organizações Públicas**. Brasília, DF: TCU, 2024. Disponível em https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024/iESGo2024_Relatorio_tecnico.pdf. Acesso em 21. fev. 2025.

TURSUNBAYEVA, A.; DI LAURO, S.; PAGLIARI, C. ***People Analytics* – A scoping review of conceptual boundaries and value propositions**. International Journal of Information Management, v. 43, p. 224 - 247, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>

TURSUNBAYEVA, A.; PAGLIARI, C.; DI LAURO, S.; ANTONELLI, G. **The ethics of *People Analytics*: risks, opportunities and recommendations**. Personnel Review, v. 51, n. 3, p. 900 – 921, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>

ULRICH, D. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

ULRICH, D; BROCKBANK, W. **The HR Value Proposition**. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2005.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL – UEMS. RESOLUÇÃO COUNI-UEMS n. 674, de 22 de setembro de 2023. **Reorganiza, “ad referendum”, a estrutura administrativa da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)**. Diário oficial Eletrônico, seção “Atos de Pessoal do Poder Executivo”, n. 11.280, p. 122, 2023. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO11280_27_09_2023. Acesso em: 10. mai. 2025.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL – UEMS. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): Período 2021-2025**. Dourados: UEMS, p. 31, 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1X0wyL5D2VNGv63pa-BXkw8KmrTA3gLiz/view>. Acesso em: 21. jan. 2026.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL – UEMS. Portaria UEMS n. 8, de 07 de abril de 2025. **Definir os trâmites que regem o processo de concessão de Horário Especial**. Diário oficial Eletrônico, seção “Atos Normativos da Administração Indireta”, n. 11.815, p. 54 - 55, 28. abr. 2025. Disponível em: https://assets.imprensaoficial.ms.gov.br/public/prd/Diario%20Oficial/2025/04/28/DO11815_28_04_2025.pdf. Acesso em: 21. jan. 2026.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL – UEMS. Portaria UEMS n. 09, de 07 de abril de 2025. **Dispõe sobre o expediente diário da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, no serviço administrativo**. Diário oficial Eletrônico, seção “Atos Normativos da Administração Indireta”, n. 11.797, p. 143 - 144, 8. abr. 2025. Disponível em: https://assets.imprensaoficial.ms.gov.br/public/prd/Diario%20Oficial/2025/04/08/DO11797_08_04_2025.pdf. Acesso em: 21. jan. 2026.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL – UEMS. Portaria UEMS n. 20, de 07 de julho de 2025. **Dispõe sobre a jornada de trabalho das mulheres que possuem filhos e/ou dependentes na primeira infância, no âmbito da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)**. Diário oficial Eletrônico, seção “Atos Normativos da Administração Indireta”, n. 11.878, p. 151 - 152, 8. jul. 2025. Disponível em: https://assets.imprensaoficial.ms.gov.br/public/prd/Diario%20Oficial/2025/07/08/DO11878_08_07_2025.pdf. Acesso em: 21. jan. 2026.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL – UEMS. **Quantitativos de Técnicos e Professores por Unidade Universitária**. 2026. <https://www.uems.br/pro-reitoria/prodhs/Divisao-de-Gestao-da-Vida-Funcional/Setor-de-Dados-Funcionais/Quantitativos-de-Tecnicos-e-Professores-por-Unidade-Universitaria>. Acesso em: 21. jan. 2026.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL – UEMS. **Relatório de atividades das Pró-Reitorias, Diretorias e Assessorias: Ano 2024: Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRODHS)**. Dourados: UEMS, 2025a. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1WysUVIqf6xwslwabTWxDUJterlMH7K0x/view>. Acesso em: 21. jan. 2026.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL – UEMS. **Relatório de atividades das Pró-Reitorias, Diretorias e Assessorias**: Ano 2024: Pró-Reitoria de Ensino (PROE). Dourados: UEMS, p. 29, 2025b. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1WysUVIqf6xwslwabTWxDUJterlMH7K0x/view>. Acesso em: 21. jan. 2026.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL – UEMS. **Relatório de atividades das Pró-Reitorias, Diretorias e Assessorias**: Ano 2024: Pró-Reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Inovação (PROPI). Dourados: UEMS, 2025c. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1WysUVIqf6xwslwabTWxDUJterlMH7K0x/view>. Acesso em: 21. jan. 2026.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WEISKOPF, R.; HANSEN, H. K. **Algorithmic governmentality and the space of ethics**: Examples from ‘People Analytics’. *Human Relations*, v. 76, n. 3, p. 483 – 506, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/00187267221075346>.

WANG, N.; KATSAMAKAS, E. A **Recommendation System for *People Analytics***. *International Journal of Business Intelligence Research*, v. 60, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJBIR.20210701.0a4>.

WANG, L.; ZHOU, Y.; SANDERS, K.; MARLER, J. H.; ZOU, Y. **Determinants of effective HR analytics Implementation**: An In-Depth review and a dynamic framework for future research. *Journal of Business Research*, v. 170, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114312>.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. **Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management**. *Journal of Management*, v. 18, n. 2, p. 295 - 320, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639201800205> (Original work published 1992)

YOON, S.; HAN, S.; CHAE, C. ***People Analytics* and Human Resource Development** Research Landscape and Future Needs Based on Bibliometrics and Scoping Review. *Human Resource Development Review*, v. 23, n. 1, p. – 30 - 57, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843231209362>.

APÊNDICE A — ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA — EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DE PESQUISA

A evolução do *People Analytics*, segundo Dolzenkho e Dolzenkho (2019), resulta da convergência de três fatores principais: o avanço dos softwares de análise de dados, o crescimento exponencial do volume de dados organizacionais e a capacidade de integração entre diferentes sistemas. Essa convergência consolidou essa função como elemento central do cotidiano organizacional. Entretanto, o conceito ainda é referenciado por terminologias diversas na literatura, as quais foram ressaltadas na Tabela 1.

A disseminação da terminologia de *PA* pode ser observada por análise de tendências de busca – como a ferramenta *Google Trends*, que monitora a frequência de pesquisas globais. O Gráfico 4 apresenta a evolução das buscas pelos termos entre 2004 e julho de 2025, período de coleta dos dados. Os dados revelam que (1) *People Analytics* e *HR Analytics* emergem como os termos predominantes, apresentando trajetórias de crescimento similares e praticamente sobrepostas; (2) *Workforce Analytics* mantém comportamento linear durante a maior parte do período analisado, evidenciando crescimento significativo apenas em 2025; e (3) *Human Resources Analytics* apresenta, em contrapartida, baixa frequência de buscas ao longo de todo o período. Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018) corroboram que os outros termos possuem um aspecto mais genérico, e que o *PA* apresenta uma análise mais voltada para a pessoa.

Gráfico 4 — Comparação de pesquisa de termos no Google entre 2004 e 07/2025



Fonte: elaborado pelo próprio autor, baseado em Google trends, 2025.

O Gráfico 5 apresenta o “Detalhamento comparado de termos por região”, mostrando que o Brasil consta em primeiro lugar no ranking de países que mais possuem interesse na busca pelo termo *People Analytics*, seguido pelo Chile, Argentina, Peru e Colômbia. O aumento das buscas pode identificar tanto a profissionalização acelerada da gestão de pessoas na região sul

do continente quanto a necessidade de informações mais precisas para o desenvolvimento do *PA*.

O posicionamento brasileiro em primeiro lugar no ranking de buscas por *People Analytics* apresenta uma contradição notável quando contrastado com os dados de maturidade apresentados na seção 2.1. Enquanto o Brasil lidera em interesse (buscas), os dados do TCU (2024) revelam que 37% das organizações públicas federais ainda se encontram em estágios iniciais ou inexistentes de governança em gestão de pessoas. Essa desconexão entre interesse e implementação sugere que as buscas por *PA* no Brasil podem refletir mais uma busca por informação e orientação do que uma implementação consolidada.



Fonte: elaborado pelo próprio autor, baseado em Google Trends, 2025.

Analisando os resultados brasileiros, 87% das pesquisas são realizadas por meio do termo *People Analytics*, enquanto os 13% restantes se dividem entre as outras 3 nomenclaturas, sendo *Human Resource Analytics* o menos pesquisado, com menos de um por cento do total (Gráfico 6), o que sugere a preferência por terminologia mais humanística (*People Analytics*) em detrimento de terminologia mais técnica (*HR Analytics*) – uma possível indicação de diferenças na forma como o conceito é apropriado ou compreendido em diferentes contextos linguísticos e culturais.

Países como Reino Unido (21ª posição, 56% *PA* / 34% *HR Analytics*), Estados Unidos (23ª posição, 55% *PA* / 31% *HR Analytics*) e Canadá (26ª posição – 53% *PA* / 34% *HR Analytics*) possuem um equilíbrio maior na maneira de pesquisar, mostrando assim as diferentes terminologias que o assunto pode ter.

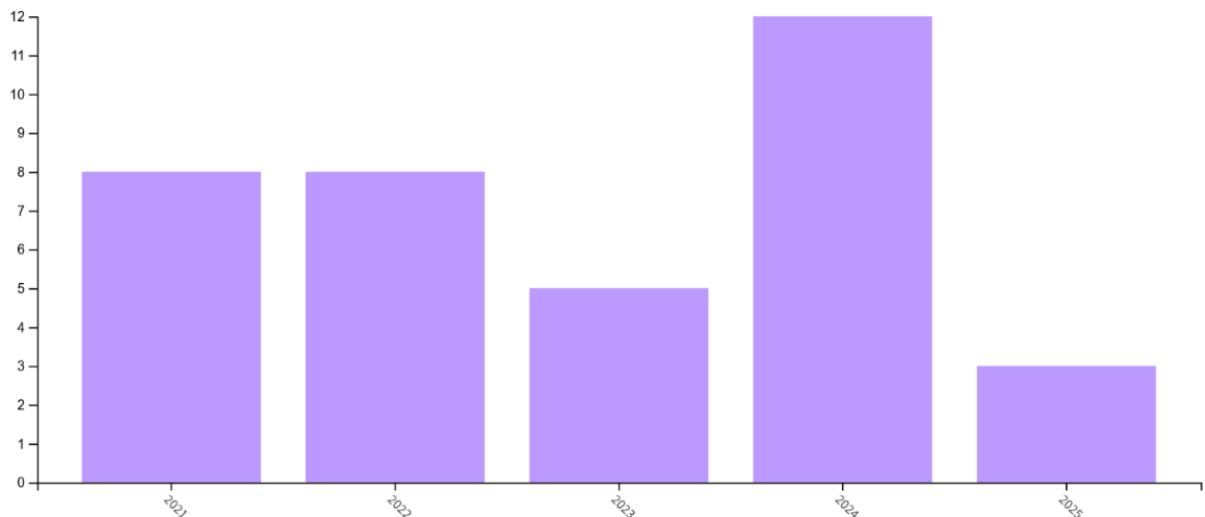
Gráfico 6 — Comparativo por região — Dados de pesquisa do Brasil



Fonte: elaborado pelo próprio autor, baseado em Google trends, 2025.

Concomitantemente à análise das tendências de busca, percebeu-se que a produção acadêmica sobre *People Analytics* experimentou um crescimento expressivo. A pesquisa realizada na plataforma *Web of Science (WoS)* entre março e junho de 2025 corrobora esta tendência, conforme evidenciado no Gráfico 7 (que apresenta a evolução da produção científica no período de 2021 a 2025). Diversos fatores têm alavancado as pesquisas sobre o *PA*, podendo ser considerados relevantes para o desenvolvimento da área: (1) o volume crescente de dados produzidos; (2) o avanço das tecnologias de informação; (3) a utilização da inteligência artificial; e (4) o protagonismo que a gestão de pessoas ganhou no avanço estratégico das organizações por meio da cultura orientada a dados.

Gráfico 7 — Evolução da produção acadêmica sobre People Analytics, entre 2021 e 2025



Fonte: Web of Science, 2025.

Além da base *WoS*, a pesquisa¹⁶ realizada entre março e junho de 2025 utilizou artigos disponíveis na base *Scopus*, permitindo maior robustez ao desenvolvimento do trabalho. Para a

¹⁶ Os critérios de escolha são explicitados no tópico 3 - Metodologia.

análise bibliométrica do material coletado, foi utilizado o *software VOSviewer*¹⁷, o qual permitiu observar seu comportamento.

Na análise de coocorrência de palavras-chave foram identificadas 14 palavras-chave proeminentes, conforme apresentado no Quadro 41. Para o estudo, foi estabelecido o critério de, no mínimo, 5 ocorrências apresentadas a cada termo. *People Analytics*, *HR Analytics* e *Workforce Analytics* ocupam as três primeiras posições, evidenciando a persistente diversidade terminológica que caracteriza este campo de estudos em consolidação. Esta pluralidade conceitual reflete o estágio emergente da área, na qual diferentes terminologias coexistem para designar fenômenos correlatos.

A análise de coocorrência de palavras-chave revela: (1) associação com “*Big Data*”: A presença de “*Big data*” (15 ocorrências) em 4º lugar sugere que o *PA* é frequentemente associado a infraestrutura de dados em larga escala, entretanto, esse fator pode ser enganoso para contextos públicos com recursos limitados; (2) Foco em *Performance*: A presença de “*Performance*” (13 ocorrências) em 7º lugar reflete a ênfase da literatura em *PA* como ferramenta de otimização de desempenho no serviço privado, mas este deve estar bem alinhado ao bem-estar, engajamento e desenvolvimento dos servidores públicos.

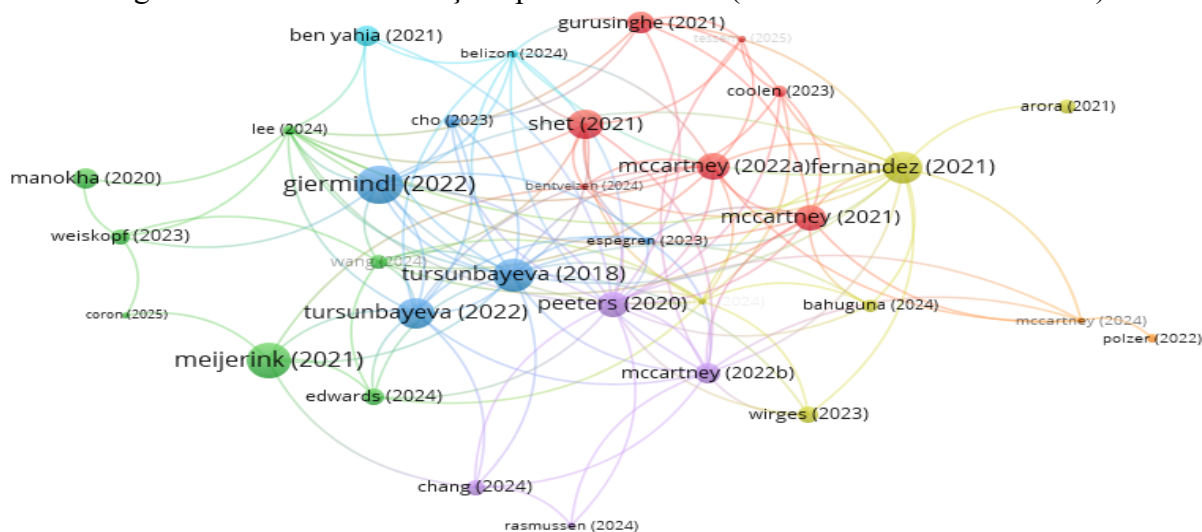
Quadro 41 — Ocorrência de palavras-chave

Posição	Palavra-chave	Número de ocorrências
1º	<i>People Analytics</i>	30
2º	<i>HR Analytics</i>	28
3º	<i>Workforce Analytics</i>	20
4º	<i>Big data</i>	15
5º	<i>Science</i>	14
6º	<i>Human-capital Analytics</i>	14
7º	<i>Performance</i>	13
8ª	<i>Management</i>	13
9ª	<i>Framework</i>	8
10ª	<i>Big data analytics</i>	8
11ª	<i>Human resource analytics</i>	6
12ª	<i>Human resource management</i>	6
13ª	<i>Adoption</i>	5
14ª	<i>Talent analytics</i>	5

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2025.

¹⁷ *VOSviewer (versão 1.6.20)* é um *software* de código aberto desenvolvido pela Universidade de Leiden para visualização de redes bibliométricas.

Figura 6 — Análise de citações por documentos (construída com VOSviewer)



Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2025.

As conexões mostradas na rede da Figura 4 possibilitam uma análise mais robusta. Ao serem observados os círculos referentes aos autores, um fator chama a atenção: seu tamanho. Enquanto alguns aparentam ser maiores — como, por exemplo, o referente ao autor Giermindl *et al.*, (2022), McCartney e Fu (2022a) — outros quase nem são visíveis. Isso ocorre porque a rede de citações considera duas variáveis: o número de vezes em que um documento é citado, e o número de documentos pelo qual ele é citado. Essa diferença pode ser vista na Tabela 1, a qual estabelece as relações propostas, sendo possível perceber como os artigos se relacionam e se influenciam mutuamente dentro do universo selecionado.

A elaboração da Tabela 1 levou em consideração os documentos que, dentro do universo estabelecido, realizaram conexões com, no mínimo, 10 outros trabalhos.

Tabela 1 — Análise das citações por conexões realizadas

Artigo	Conexões realizadas	Citações recebidas
1 Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020). <i>People Analytics effectiveness: developing a framework</i> .	19	55 (6°) ¹⁸
2 Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018). <i>People Analytics – A scoping review of conceptual boundaries and value propositions</i> .	18	96 (2°)
3 Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021). <i>Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption</i> .	16	90 (3°)
4 McCartney e Fu (2022b). <i>Promise versus reality: a systematic review of the ongoing debates in People Analytics</i> .	13	38 (8°)
5 Lee; Lee, (2024). <i>Integrative literature review on People Analytics and implications from the perspective of human resource development</i> .	12	9 (9°)

Continua...

¹⁸ O número entre parênteses representa a ordem de classificação por número de citações recebidas.

...continuação

Artigo		Conexões realizadas	Citações recebidas
6	McCartney e Fu (2022a). <i>Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance.</i>	12	65 (5º)
7	Tursunbayeva <i>et al.</i> , (2022). <i>The ethics of People Analytics: risks, opportunities and recommendations.</i>	12	78 (4º)
8	Rigamonti; Gastaldi; Corso, (2024). <i>Measuring HR analytics maturity: supporting the development of a roadmap for data-driven human resources management.</i>	11	3 (11º)
9	Giermindl <i>et al.</i> (2022). <i>The dark sides of People Analytics: reviewing the perils for organizations and employees.</i>	11	121 (1º)
10	McCartney, Murphy e McCarthy (2021). <i>21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts.</i>	11	54 (7º)
11	Belizón, Majarín e Aguado (2024). <i>Human resources analytics in practice: A knowledge discovery process.</i>	10	6 (10º)

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2025.

A Tabela 1 evidencia a rede de influência acadêmica no campo do *People Analytics*, revelando não apenas os trabalhos mais citados, mas também quais estabelecem maior número de conexões com outros estudos, permitindo, dessa forma, identificar aqueles que moldaram o debate acadêmico e influenciaram pesquisas subsequentes.

A observância da Tabela 1 revela a hierarquia de influência acadêmica no campo de *PA*. Entretanto é importante realizar algumas análises: (1) influência de perspectivas críticas: Giermindl *et al.* (2022), com 121 citações (1º lugar), aborda “*The dark sides of People Analytics*” — uma perspectiva crítica que questiona riscos e perigos de *PA*, podendo-se inferir que a comunidade acadêmica tem se tornado mais reflexiva e crítica sobre a utilização do *PA*; (2) influência de perspectivas sobre implementação: Tursunbayeva, Di Lauro e Pagliari (2018) e Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) aparecem entre os mais citados, indicando que a comunidade acadêmica valoriza trabalhos que abordam como implementar o *PA* e como ele impacta o desempenho organizacional; e (3) ausência de autores sobre *PA* em setor público: A Tabela 1 não menciona explicitamente autores que abordem *PA* em contextos públicos.

APÊNDICE B — ROTEIRO UTILIZADO PARA ENTREVISTA E GRUPO FOCAL

Roteiro adaptado de Suda (2021) e Simões (2023), além dos estudos realizados por Peeters, Paauwe e Van de Voorde (2020), Giermindl et al. (2022) e Rigamonti, Gastaldi e Corso (2024).

PERGUNTAS ESSENCIAIS

1. Para iniciarmos, na sua perspectiva, como o uso de dados tem influenciado ou poderia influenciar a tomada de decisões em gestão de pessoas aqui na UEMS?
2. Na sua função, qual a importância de ter decisões sobre gestão de pessoas baseadas em dados aqui na UEMS?
3. Pensando nos dados de pessoal que a UEMS já gera, como você avalia sua qualidade e acessibilidade para uso em decisões?
4. Que conhecimentos, habilidades ou competências você considera essenciais para que a UEMS utilize dados de forma mais eficaz na gestão de pessoas?
5. Como você percebe a cultura da UEMS em relação à inovação na gestão de pessoas usando dados? Há mais receptividade ou resistência?
6. Quais as principais preocupações éticas e de privacidade ao usar dados de pessoal na UEMS? Como podemos garantir a confiança dos servidores?"
7. Que impactos concretos (positivos ou negativos) o uso mais estratégico de dados traria para a UEMS e para o cotidiano dos servidores?
8. Se a UEMS decidisse iniciar ou expandir a gestão de pessoas baseada em dados, qual seria a primeira ação que você priorizaria?

PERGUNTAS COMPLEMENTARES

9. Você poderia compartilhar algum exemplo concreto de como dados (mesmo que informais) já são utilizados hoje na UEMS para auxiliar em alguma decisão de gestão de pessoas, ou onde eles fizeram falta?
10. Se a UEMS implementasse uma gestão de pessoas mais orientada por dados, como você imagina que o sucesso dessa iniciativa seria medido ou percebido pela universidade?

PERGUNTAS EXTRAS

11. Quais seriam os maiores obstáculos internos para a UEMS adotar uma gestão de pessoas mais orientada por dados?

12. Em um ambiente como a universidade, onde o foco é o desenvolvimento humano, como você vê o equilíbrio entre a 'análise de dados' e a 'individualidade/aspectos humanos' na gestão de pessoas?

13. Além dos dados formais que a UEMS já possui, que outros elementos ou informações são hoje fundamentais para suas decisões em gestão de pessoas?

14. Você conhece alguma outra instituição (pública ou privada) ou setor que já utilize dados de forma mais avançada na gestão de pessoas? O que a UEMS poderia aprender com essas experiências?

APÊNDICE C — TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Magnífico Reitor,

Cumprimentando-o, cordialmente, solicitamos sua autorização para realização do projeto de pesquisa intitulado **People Analytics na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul: uma proposta de implementação**, de autoria do mestrando Evaldo Carlos Simis Junior e orientado pela Profa. Dra. Vera Luci de Almeida.

Este projeto tem como objetivo propor procedimentos para a implementação da ferramenta *People Analytics* na gestão de pessoas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Os procedimentos adotados serão: Entrevistas — com Reitor, Vice-Reitora e Pró-Reitora de Desenvolvimento Humano e Social (PRODHS)— e Grupo focal – com os servidores lotados na PRODHS. Esta atividade apresenta risco mínimo aos participantes.

Espera-se, com esta pesquisa mensurar a maturidade da Universidade na tomada de decisão da gestão de pessoas baseada em dados, para assim poder propor uma estratégia de implementação desta ferramenta que tem despontado como estratégica para as organizações. Qualquer informação adicional poderá ser obtida pelo telefone / *whatsapp* (67) 9.8120-7044 – Evaldo Carlos Simis Junior.

A qualquer momento, o senhor poderá solicitar esclarecimentos sobre o trabalho que está sendo realizado, podendo, inclusive, retirar sua autorização. Os pesquisadores estão aptos a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa.

Os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados na dissertação de mestrado e publicação de artigos científicos, contudo, assumimos a total responsabilidade de não publicar qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes de sua instituição. Além disso, serão preservadas em sigilo quaisquer informações de natureza confidencial da instituição. Nomes, endereço e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma, os bancos de dados gerados pela pesquisa só serão disponibilizados sem estes dados. A participação será voluntária, não fornecemos por ela qualquer tipo de pagamento por esta autorização bem como os participantes também não receberão qualquer tipo de pagamento.

Conforme Resoluções 466/12 e 510/16, do Conselho Nacional de Saúde, a pesquisa só terá início nesta instituição após apresentação do Parecer de Aprovação pelo Comitê de Ética envolvendo Seres Humanos (CEP), da Universidade Federal da Grande Dourados.

Profª. Dra. Vera Luci de Almeida
Orientadora

Evaldo Carlos Simis Junior
Pesquisador Mestrando

Autorização Institucional

Eu, Laércio Alves de Carvalho, responsável pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Reitor, declaro que fui informado dos objetivos e procedimentos da pesquisa e concordo em autorizar a execução dela nesta instituição. Declaro também, que não receberemos qualquer pagamento por esta autorização, bem como também os participantes não receberão qualquer tipo de pagamento por sua participação na presente pesquisa.

Laércio Alves de Carvalho
Reitor — UEMS

APÊNDICE D — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto de pesquisa: *People Analytics* na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul — uma proposta de implementação

Pesquisador Responsável: Evaldo Carlos Simis Junior

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida

Nome do participante: _____

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) para participar do estudo intitulado “*People Analytics* na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul — uma proposta de implementação” de responsabilidade dos pesquisadores Evaldo Carlos Simis Junior, aluno mestrando, e Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida, orientadora, ambos do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública, da rede nacional PROFIAP.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine digitalmente ao final deste documento. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

1. O trabalho tem por objetivo analisar e propor procedimentos para a implementação da ferramenta *People Analytics* na gestão de pessoas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), visando subsidiar a tomada de decisões baseada em dados e, assim, aprimorar a eficiência, a inovação e a sustentabilidade das políticas institucionais voltadas ao capital humano.

2. As condições de participação nesta pesquisa foram informadas previamente na carta de aceite que você recebeu, na qual constou a ferramenta utilizada para a coleta de dados. Os dados obtidos receberão tratamento de modo a manter o anonimato dos envolvidos.

3. É possível que o senhor(a) experimente algum desconforto ou cansaço, principalmente relacionado ao ter que investir tempo para participar do estudo.

4. Alguns riscos relacionados ao estudo podem implicar em algum nível de stress pela reflexão a respeito da sua atividade laboral ou um risco mínimo relacionado à guarda dos dados da pesquisa. Com o objetivo de mitigar tais riscos, esclarecemos que o senhor(a) possui a liberdade de não responder questões que lhe pareçam indesejadas sem sofrer qualquer prejuízo e informamos que será procedido o download dos dados coletados na entrevista para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”.

5. Os benefícios esperados com essa pesquisa estão relacionados à necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a implementação da *People Analytics* no contexto da gestão de pessoas em universidades públicas, considerando suas especificidades organizacionais e o potencial da abordagem para fortalecer a tomada de decisão baseada em dados, promover a valorização do capital humano e contribuir para a elevação da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Para os participantes, há a possibilidade de conhecimento dessa ferramenta que despontou no setor privado e vem sendo considerada a próxima etapa no processo de modernização das atividades da gestão estratégica de pessoas, como modo de embasar tomadas de decisão mais precisas, alinhadas ao planejamento estratégico organizacional.

6. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar do estudo e poderão retirar sua concordância na continuidade a qualquer momento.

7. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação, no entanto, caso haja qualquer despesa decorrente desta participação haverá o seu ressarcimento pelos pesquisadores.

8. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da participação no estudo, os voluntários poderão pleitear indenização, segundo as determinações do Código Civil (Lei nº 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

9. O nome do participante será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade. Caso deseje, terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queira saber antes, durante e depois da sua participação.

10. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, sendo descartados ao término do estudo, dentro de cinco anos.

11. As informações relacionadas ao estudo poderão ser conhecidas por pessoas autorizadas (orientador do projeto). No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, será feito sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e seja mantida a confidencialidade. Quando os resultados forem publicados, não aparecerão dados pessoais e funcionais

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com o senhor Evaldo Carlos Simis Junior, pesquisador responsável pelo estudo, por meio dos contatos — telefone: (67) 9.8120-7044, e-mail: evaldo.junior@uems.br / evaldocsjr@gmail.com.

Eu, _____, CPF nº _____

_____ li esse Termo de Consentimento e compreendi a natureza e o objetivo

do estudo do qual concordei em participar. A explicação que recebi menciona os riscos e benefícios. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão e sem qualquer prejuízo para mim.

Eu concordo, voluntariamente, em participar deste estudo.

Cidade, _____ de _____ de 20 ____.

Assinatura do participante

Eu declaro ter apresentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

Pesquisador — Evaldo Carlos Simis Junior

Orientadora — Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida