

Mapeamento das Unidades de Recursos Humanos na Prefeitura de São Paulo: Diretrizes para fomento de decisões estratégicas baseadas em evidências

THAÍS HELENA DE OLIVEIRA¹

Orientador: Bruno Luis Simões Geraldo

Avaliadora: Graziela Martins Pedro Dias

Resumo: A gestão de pessoas na Prefeitura de São Paulo enfrenta desafios como a gestão pública fragmentada entre Unidades de Recursos Humanos (URHs), excesso de burocracia e descontinuidade de projetos por mudanças políticas, impactando a eficiência dos serviços públicos. A revisão de literatura, baseada em autores como Bresser-Pereira (NGP), Ulrich (gestão estratégica) e Davenport (People Analytics), aliada a uma metodologia mista (dados quantitativos e qualitativos), evidenciou a necessidade de maior integração entre a COGEP e as URHs, com uma tomada de decisão baseada na análise de dados concretos (data-driven). A proposta de intervenção consiste na institucionalização de um mapeamento contínuo das URHs, com painéis de dados em Power BI, relatórios estratégicos e fóruns de governança em rede, seguindo o modelo *hub-spoke* para articular centralização e autonomia, a fim de promover colaboração e decisões estratégicas baseadas em evidências. O impacto esperado inclui: eficiência operacional, redução de custos e serviços públicos mais ágeis, consolidando um protocolo de gestão de pessoas, integrado e orientado a resultados.

Palavras-chave: Mapeamento das Unidades de Recursos Humanos (URHs), Gestão Pública, Data-driven, Governança em Rede, e Decisões Estratégicas.

São Paulo – 2025

¹ **Thaís Helena de Oliveira** é residente em Gestão Pública pela PMSP na Coordenadoria de Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal de Gestão (COGEP - SEGES), bacharel em Administração pela Universidade Federal de Viçosa - MG e pós-graduada em Engenharia Financeira pela FIA - SP.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1. A Gestão de Pessoas na Prefeitura de São Paulo no Contexto da Administração Pública Brasileira	4
2.2. A Coordenadoria de Gestão de Pessoas na SEGES da PMSP e seu papel estratégico nas Unidades de Recursos Humanos.....	8
2.3. A Importância de Dados na Gestão Estratégica de Pessoas.....	10
2.4. A Institucionalização do Mapeamento de Gestão de Pessoas na Prefeitura de São Paulo por Meio da Mudança Cultural e da Força Normativa.....	12
3. METODOLOGIA.....	14
4. PROJETO DE INTERVENÇÃO	19
5. REFERÊNCIAS	25

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas na administração pública brasileira, especialmente em municípios de grande porte como São Paulo, enfrenta desafios estruturais que demandam intervenções estratégicas para equilibrar eficiência administrativa e valorização do servidor. O contexto histórico revela que as reformas gerenciais das últimas décadas, influenciadas pela Nova Gestão Pública (NGP), introduziram mecanismos de descentralização e *accountability*, mas esbarraram em resistências culturais e limitações institucionais, como a rigidez burocrática e a rotatividade política. Na Prefeitura de São Paulo, esses desafios se intensificam devido à complexidade da máquina pública municipal, que abriga mais de 150 mil servidores distribuídos em secretarias com demandas heterogêneas - desde saúde e educação até gestão interna. A desconexão entre as unidades de recursos humanos (URHs) e a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP), somada à falta de padronização de processos e à descontinuidade de projetos, gera ineficiências operacionais e altos custos, comprometendo a qualidade dos serviços públicos.

A relevância deste tema justifica-se pela necessidade de modernizar a gestão de pessoas, transformando-a em um eixo estratégico capaz de alinhar políticas públicas às demandas da população. A literatura mobilizada para o diagnóstico inclui autores como Bresser-Pereira, Abrucio e Ulrich, cujas obras fundamentam a análise crítica da NGP no Brasil, a governança em redes e a gestão baseada em dados (*People Analytics*). Esses referenciais teóricos foram selecionados por sua capacidade de explicar os entraves históricos da administração pública paulistana, como a fragmentação entre URHs e a resistência à inovação, enquanto apontam caminhos para superá-los, como a integração de sistemas e a valorização de evidências na tomada de decisão.

O problema central identificado é a falta de um mapeamento estratégico e contínuo das URHs, o que dificulta a coordenação entre a COGEP e as unidades descentralizadas, perpetuando duplicidades, retrabalhos e baixa eficácia nas políticas de pessoal. Para diagnosticar esse cenário, adotou-se uma metodologia mista, combinando abordagens quantitativas (como a extração e validação de dados do sistema SIGPEC) e qualitativas (como questionários aplicados aos gestores das

URHs), além de ferramentas como *SWOT* e *Canvas* de Projeto. Essa triangulação metodológica permitiu identificar, desde inconsistências cadastrais até lacunas de capacitação, oferecendo uma visão holística dos desafios e oportunidades.

A proposta de intervenção consiste na institucionalização de um mapeamento periódico das URHs, integrando dados quantitativos e qualitativos em um painel dinâmico (*Power BI*) e relatórios estratégicos, que servirão de base para planejamentos setoriais e ações colaborativas. O projeto prevê a criação de fóruns semestrais para pactuação de metas, capacitação continuada e governança compartilhada, alinhando-se ao modelo *hub-spoke*, no qual a COGEP atua como articuladora, e não controladora, das URHs. A solução diferencia-se por sua sustentabilidade, incorporando ciclos bienais de atualização e mecanismos de blindagem contra descontinuidades políticas, como normativas internas e documentos metodológicos replicáveis.

O impacto esperado abrange desde ganhos imediatos, como a redução de custos operacionais e maior transparência, até transformações de longo prazo, como a consolidação de uma cultura organizacional orientada a dados e a melhoria na prestação de serviços públicos. Ao converter evidências em ações estratégicas, o projeto não apenas resolve problemas pontuais, mas redefine a relação entre as URHs e a gestão central, promovendo eficiência, colaboração e inovação. A principal recomendação é a formalização desse mapeamento como política permanente, garantindo sua perenidade além de ciclos governamentais e seu alinhamento com os princípios constitucionais da administração pública.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A Gestão de Pessoas na Prefeitura de São Paulo no Contexto da Administração Pública Brasileira

A gestão de pessoas na administração pública brasileira é um tema complexo e multifacetado, influenciado por marcos legais, políticas governamentais e desafios estruturais. No caso da Prefeitura de São Paulo, maior município do país em população e orçamento, essa gestão assume proporções ainda mais significativas, refletindo tanto as particularidades da máquina pública municipal quanto os avanços

e retrocessos das políticas de recursos humanos no setor público. A administração de pessoal na esfera municipal está inserida em um contexto mais amplo, que remonta à Reforma Administrativa de 1967, passando pela Constituição Federal de 1988 e pelas reformas gerenciais da década de 1990, que buscaram modernizar o Estado brasileiro sob a égide da Nova Gestão Pública (NGP). Autores como Bresser-Pereira (1998, p.45) destacam que a NGP, ao ser implementada no Brasil na década de 90, buscou introduzir mecanismos de eficiência e desempenho no serviço público por meio da descentralização, criação de agências autônomas e contratualização de resultados. No entanto, como observa Abrucio (2007, p.112), "a adoção desses modelos enfrentou resistências culturais e estruturais, especialmente em governos locais, onde a tradição burocrática patrimonialista e a fragilidade institucional limitaram os ganhos de eficiência esperados".

Quanto à aplicação da Nova Gestão Pública (NGP) no contexto brasileiro, temos a ênfase na *accountability* e na transparência como pilares para a modernização administrativa. Segundo Osborne e Gaebler (1992, p.35), a NGP propõe uma mudança de paradigma, substituindo a rigidez burocrática por uma gestão orientada para resultados, com foco no cidadão como "cliente" dos serviços públicos. No entanto, como ressalta Kettl (2005, p.78), a aplicação desses princípios em países em desenvolvimento, como o Brasil, muitas vezes esbarra em desafios como a falta de capacitação técnica, a influência de práticas clientelistas e a insuficiência de recursos financeiros. Além disso, para Matias-Pereira (2010, p.92), a NGP, ao priorizar a eficiência econômica, nem sempre consegue conciliar as demandas por equidade e participação social, elementos essenciais em uma democracia consolidada pela Constituição de 1988. Essas contradições evidenciam que, embora a NGP tenha trazido avanços na gestão municipal, sua implementação requer adaptações que considerem as especificidades do contexto local e a necessidade de equilibrar eficiência com inclusão social. Nessa mesma linha, a centralização estratégica de recursos humanos pode ser um mecanismo facilitador para os órgãos descentralizados quando alinhada aos princípios de eficiência e flexibilidade gerencial. De acordo com Osborne e Gaebler (1992, p.45), a NGP defende que estruturas centralizadas devem atuar como "guarda-chuva regulatório", estabelecendo diretrizes gerais, enquanto as unidades descentralizadas ganham autonomia para gerenciar

suas equipes de forma ágil e orientada a resultados. Nesse sentido, a teoria da gestão por redes de Rhodes (1997, p.32) sugere que o RH central deve funcionar como um hub de suporte técnico, oferecer capacitação padronizada e sistemas de avaliação de desempenho, permitindo que os órgãos descentralizados foquem na execução de políticas públicas com menor burocracia. Ainda assim, como adverte Bresser-Pereira (1998, p.78), esse modelo exige equilíbrio: excesso de controle central pode reproduzir disfunções burocráticas, enquanto descentralização radical fragiliza a coerência organizacional. Assim, a aplicação da NGP no RH municipal demanda um desenho institucional híbrido, em que o núcleo central assegure conformidade e qualidade, e as unidades descentralizadas tenham margem para inovar — desde que dentro de contratos de gestão claros, conforme preconiza a abordagem da "autonomia responsável" (Christensen e Laegreid, 2007, p.91).

Na Prefeitura de São Paulo, a gestão de pessoas é regida pelo Estatuto dos Servidores Públicos do Município (Lei nº 8.989/1979), que estabelece as diretrizes para ingresso, carreira, remuneração e direitos dos servidores. Apesar disso, persistem desafios como a rigidez estrutural, a lentidão nos processos e a dificuldade em reter talentos em áreas críticas, como saúde e educação. Na administração municipal paulistana, Silva (2020, p.91) afirma que: "a implementação de modelos inovadores de gestão de pessoas no município esbarra em três barreiras principais: a rigidez da Lei Orgânica, a desconexão entre RH central e demandas setoriais, e a rotatividade política de cargos comissionados, que inviabiliza projetos de longo prazo em meritocracia".

A tensão entre a busca por eficiência administrativa e as pressões políticas e sindicais configura-se como um desafio estrutural na Prefeitura de São Paulo. A cidade possui um quadro funcional extenso, com mais de 150 mil servidores, distribuídos em secretarias com demandas distintas. Enquanto áreas como a Secretaria de Saúde enfrentam altas cargas de trabalho e turnover, outras, como a Secretaria Municipal de Gestão (SEGES), buscam implementar ferramentas de governança digital para melhorar a gestão de pessoal. A adoção de sistemas integrados, como o SIGPEC (Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências), representa um avanço, mas esbarra na resistência à mudança e na falta de capacitação continuada. Para

Menegasso (2017, p.103), a formação e o desenvolvimento de competências no serviço público ainda são insuficientes, com pouca articulação entre as necessidades organizacionais e os programas de treinamento oferecidos.

Além disso, a Prefeitura de São Paulo enfrenta o desafio de conciliar políticas de inclusão e diversidade com as demandas por produtividade. Almeida (2021, p.34) afirma: "As cotas raciais e para PCDs, embora implementadas desde 2015, enfrentam resistências culturais e falta de programas de inclusão pós-ingresso, resultando em alta evasão desses grupos nos primeiros anos de serviço público". E, conforme destacam Fernandes e Almeida (2019, p.58), a gestão de pessoas na administração pública precisa transcender a mera conformidade legal e avançar em direção a uma abordagem estratégica, que valorize o capital humano como fator de transformação institucional.

Como demonstra Costa (2019, p.58), a descontinuidade administrativa na Prefeitura de São Paulo inviabiliza projetos de recursos humanos de longo prazo, uma vez que cada nova gestão redefine prioridades e estruturas. Ribeiro (2021, p. 12) acrescenta que essa rotatividade político-partidária não apenas gera instabilidade entre os servidores, mas também interrompe processos em andamento, acarretando perda de eficiência e elevados custos de recomeço.

Complementarmente, é destacado por Pereira e Gomes (2022, p.15): "a fragmentação entre a unidade de RH central e as secretarias na administração paulista gera duplicidade de processos e projetos e critérios desalinhados". Este problema decorre, segundo Oliveira (2020, p.42), de inconsistências entre a realidade e sistemas integrados de informação, falta de gestão estratégica de dados e da resistência à padronização por parte de setores autônomos, resultando em mais ineficiência e altos custos operacionais.

Portanto, a gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP) é um microcosmo dos desafios e potencialidades da administração pública brasileira. Embora existam avanços pontuais em tecnologia e transparência, ainda predominam entraves burocráticos, necessidade de melhoria no alinhamento estratégico e influências político-partidárias. A literatura especializada sugere que para superar os

crônicos desafios da gestão de pessoas na Prefeitura de São Paulo, especialmente a desconexão entre a RH central e demandas setoriais e a descontinuidade administrativa de projetos, é preciso: Utilizar ferramentas de gestão de dados (OLIVEIRA, 2020, p.42) para alinhar projetos e reduzir duplicidades; Criar mecanismos de governança compartilhada entre gestões (RIBEIRO, 2021, p.112), como carreiras estratégicas blindadas a trocas político-partidárias; E investir em capacitação continuada e modelos flexíveis para reduzir resistências e custos de recomeço. Como afirmam Pacheco e Silva (2021, p.112), o futuro da gestão de pessoas no setor público dependerá da capacidade de equilibrar eficiência administrativa com valorização do servidor, em um contexto de constantes transformações sociais e tecnológicas.

2.2. A Coordenadoria de Gestão de Pessoas na SEGES da PMSP e seu papel estratégico nas Unidades de Recursos Humanos

A gestão pública municipal na metrópole paulistana demanda estruturas administrativas capazes de harmonizar políticas, processos e pessoas. Nesse contexto, a Secretaria Municipal de Gestão (SEGES) desempenha um papel central, sendo responsável por orientar e coordenar as práticas administrativas e de pessoal em toda a prefeitura. Dentro de SEGES, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP) emerge como um elemento estratégico, atuando como facilitadora entre as diretrizes centrais da secretaria e as unidades descentralizadas de recursos humanos, espalhadas pelos diversos órgãos e secretarias municipais. A COGEP não apenas opera como um elo de comunicação, mas também como uma força propulsora de modernização, capacitação e alinhamento das políticas de gestão de pessoas, garantindo que as ações locais estejam em sintonia com as metas organizacionais da administração pública municipal.

A revisão teórica sobre gestão de pessoas no setor público destaca a importância de estruturas intermediárias que atuem como articuladoras entre o nível estratégico e o operacional. Segundo Meneghetti (2017, p.67), a eficácia das políticas de recursos humanos depende da capacidade de adaptação às realidades locais, sem perder de vista a uniformidade necessária para manter a coerência administrativa.

Nesse sentido, a COGEP assume uma função dupla: por um lado, traduz as diretrizes de SEGES em orientações práticas para as unidades de RH; por outro, recolhe as demandas e particularidades dessas unidades, retroalimentando o planejamento central. Essa dinâmica é essencial para evitar a fragmentação das ações e promover a integração entre as diferentes esferas da administração, conforme apontam Abrucio e Gaetani (2019, p.91) em seus estudos sobre federalismo e gestão pública.

Um dos principais desafios enfrentados pela COGEP é a heterogeneidade das unidades de recursos humanos na prefeitura. Cada secretaria ou departamento possui necessidades específicas, influenciadas por fatores como porte, área de atuação e perfil dos servidores. Por exemplo, enquanto a Secretaria de Saúde lida com uma força de trabalho majoritariamente vinculada ao regime estatutário e sujeita a escalas de plantão, a Secretaria de Educação gerencia um contingente massivo de professores e funcionários terceirizados, com demandas distintas em termos de capacitação e avaliação de desempenho. A COGEP, portanto, precisa desenvolver mecanismos flexíveis de suporte, como manuais de procedimentos adaptáveis, treinamentos setorializados e canais de comunicação ágeis, para garantir que todas as unidades consigam praticar as políticas de gestão de pessoas de forma eficiente.

Além disso, desempenha um papel crucial na execução de inovações tecnológicas e metodológicas. Com a crescente digitalização dos processos administrativos, a COGEP atua como difusora de sistemas integrados que centralizam e automatizam atividades como folha de pagamento, licitações, capacitação e dados de eventos funcionais. Segundo pesquisa de Junqueira e Inoue (2020, p.76), a adoção dessas ferramentas exige não apenas infraestrutura adequada, mas também um trabalho intensivo de formação dos gestores e servidores, tarefa que frequentemente recai sobre a COGEP por meio de treinamentos, tutoriais e suporte técnico permanente. Essa atuação reduz a resistência à mudança e acelera a modernização da gestão de pessoas.

Neste contexto, o alinhamento entre a COGEP e as normativas legais que regem a administração pública deve garantir que as unidades de recursos humanos (URHs) operem em conformidade com a legislação trabalhista, as decisões judiciais e as resoluções do Executivo municipal, evitando inconsistências que possam gerar

passivos ou judicialização. Para tanto, a COGEP mantém um fluxo constante de atualização jurídica, disseminando pareceres, realizando reuniões de alinhamento e prestando consultoria às unidades. Esse trabalho é respaldado por doutrinas como a de Di Pietro (2021, p.134), que enfatiza a necessidade de os gestores públicos equilibrarem eficiência administrativa e estrita observância aos princípios legais, sobretudo em áreas sensíveis como demissões, promoções e concursos públicos.

Se a gestão de pessoas na PMSP enfrenta desafios estruturais, a atuação da COGEP surge como uma instância mediadora essencial. Essa coordenadoria funciona como catalisadora da gestão de pessoas ao conectar planejamento central e execução local. Sua atuação pode facilitar a cooperação entre as URHs, viabilizar a incorporação de tecnologias e assegurar a conformidade legal, contribuindo para uma administração mais ágil e coerente. Embora os desafios persistam, como a necessidade de maior orçamento para capacitação e a resistência cultural em alguns setores, o modelo adotado pela COGEP demonstra que a gestão pública pode ser aprimorada por meio de estruturas intermediárias bem articuladas, como evidenciado pela literatura especializada e pelas experiências práticas aqui mencionadas.

2.3. A Importância de Dados na Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão estratégica de pessoas tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, impulsionadas principalmente pelo avanço da tecnologia e pela crescente disponibilidade de dados. Em um contexto organizacional cada vez mais competitivo, a capacidade de coletar, analisar e interpretar informações tornou-se um diferencial crítico para a tomada de decisões. Dados não apenas fornecem insights sobre o desempenho e o engajamento dos colaboradores, mas também permitem antecipar tendências, identificar *gaps* de competências e alinhar as práticas de recursos humanos aos objetivos estratégicos da empresa. A utilização de dados na gestão de pessoas vai além de métricas simples; trata-se de incorporar uma cultura analítica que sustente políticas mais assertivas e personalizadas, melhorando desde o planejamento até o monitoramento e avaliação dos resultados alcançados.

A fundamentação teórica sobre o tema ressalta que a gestão baseada em dados (ou *data-driven*) está alinhada com conceitos como a Gestão por Competências (FLEURY e FLEURY, 2001, p.52) e os processos de gerenciamento de recursos

humanos do *PMBOK* (PMI, 2021, p.89), que defendem a mensuração de resultados para o alinhamento entre pessoas e estratégia. Para Ulrich (1998, p.87), a função de RH deve atuar como parceiro estratégico, e isso exige a capacidade de traduzir dados em ações que gerem valor para o negócio.

Além disso, a abordagem de *People Analytics* (DAVENPORT et al., 2010, p.113) demonstra como a análise preditiva e a ciência de dados podem aprimorar planos de ação, políticas e projetos voltados para RH, oferecendo subsídios técnicos para reduzir vieses e aumentar a objetividade na tomada de decisões estratégicas. Segundo Bersin (2018, p.145), essa metodologia permite redesenhar iniciativas com base em evidências, substituindo intuições por métricas concretas de engajamento, produtividade e equidade – especialmente relevantes no serviço público, onde a correção de vieses em promoções e a identificação de gaps de competências (MOURA, 2022) podem transformar políticas de capacitação e inclusão em práticas efetivas e mensuráveis.

Por exemplo, a análise sistemática de dados das unidades de recursos humanos (URHs) pode revelar desafios comuns, como lacunas de capacitação ou barreiras à implementação de políticas. Ao identificar esses padrões, o RH central assume um papel facilitador, promovendo a troca de soluções entre as URHs – como a criação de bancos de treinamentos compartilhados ou a padronização de processos críticos. Essa abordagem em rede, onde o RH central atua como articulador e não como controlador, transforma as URHs de 'ilhas desconexas' em um sistema colaborativo, capaz de escalar boas práticas e reduzir redundâncias (ULRICH, 2021, p.72). Um caso concreto é o uso de plataformas digitais para mapear necessidades locais em tempo real, permitindo ao RH central alocar recursos técnicos e orçamentários onde são mais urgentes (KPMG, 2023, p.34).

Nesse contexto, a teoria do *hub-spoke* (ULRICH, 2021; KPMG, 2023) reforça a necessidade de o RH central operar como um 'nó articulador' e não como um mero controlador, conectando as unidades regionais (URHs) por meio de fluxos bidirecionais de informação. Nesse modelo, o RH central atua como facilitador, identificando sinergias (ex.: demandas de treinamento similares em diferentes URHs)

e promovendo a cocriação de soluções, enquanto as unidades locais mantêm autonomia para adaptar políticas às suas realidades.

Além disso, a gestão estratégica de pessoas apoiada por dados permite uma visão mais holística do capital humano dentro da organização. Indicadores como clima organizacional, diversidade e inclusão, e até mesmo o impacto de benefícios corporativos podem ser monitorados continuamente, gerando insights para políticas mais inclusivas e motivadoras. Pesquisas como a da McKinsey (2020, p.120) demonstram que empresas que adotam práticas baseadas em dados apresentam maior engajamento e produtividade, além de estarem mais preparadas para enfrentar crises, uma vez que suas decisões são respaldadas por evidências concretas.

No entanto, é importante destacar que a eficácia da gestão de pessoas baseada em dados depende da qualidade das informações coletadas e da capacidade da organização em transformá-las em ações práticas. A falta de integração entre sistemas, a resistência cultural à mudança e a má interpretação dos dados são desafios comuns que podem comprometer os resultados. Portanto, além de investir em ferramentas tecnológicas, as empresas devem capacitar seus líderes e equipes de RH para uma abordagem analítica, garantindo que os dados sejam utilizados de forma ética e estratégica.

Por isso, a incorporação de dados na gestão estratégica de pessoas representa um avanço fundamental para a modernização da Gestão de Pessoas, transformando-a em uma área verdadeiramente estratégica e orientada para resultados. A revisão teórica e as evidências práticas demonstram que organizações que adotam essa abordagem não apenas aperfeiçoam seus processos internos, mas também criam vantagens competitivas sustentáveis, alinhando o capital humano aos objetivos de longo prazo da organização.

2.4 A Institucionalização do Mapeamento de Gestão de Pessoas na Prefeitura de São Paulo por Meio da Mudança Cultural e da Força Normativa

A institucionalização de um mapeamento de gestão de pessoas na Prefeitura de São Paulo, quando realizada exclusivamente por meio de mudança cultural, exige uma abordagem que compreenda tanto os mecanismos de transformação

organizacional quanto a dinâmica peculiar da administração pública municipal. A teoria da governança por instrumentos, desenvolvida por Lascoumes e Le Galès (2007, p.15), demonstra que ferramentas técnicas, como manuais e normativas operacionais, podem adquirir força normativa mesmo sem amparo legal formal, desde que integradas aos processos decisórios e legitimadas pela autoridade hierárquica. Esse fenômeno é particularmente evidente na Prefeitura de São Paulo, onde manuais setoriais frequentemente assumem caráter vinculante, não por força de lei, mas por seu uso recorrente em auditorias, processos de recursos humanos e prestação de contas, conforme observado em estudos sobre a gestão municipal paulistana.

A mudança cultural necessária para consolidar tal instrumento como prática institucionalizada encontra suporte na teoria de Schein (2017, p.32) sobre cultura organizacional, que destaca a importância de líderes como agentes ativos na modelagem de pressupostos compartilhados. Quando gestores de alto nível passam a referenciar o manual em discursos, diretrizes e avaliações de desempenho, eles enviam um sinal claro à organização sobre sua importância. Esse alinhamento entre discurso e prática é fundamental para que as unidades descentralizadas internalizem o mapeamento como parte de sua rotina, processo que Kotter (2012, p.45) descreve como essencial para a consolidação de novas normas em ambientes burocráticos. A experiência da PMSP com outros manuais técnicos, como os de licitação e controle interno, mostra que esse mecanismo de validação hierárquica é determinante para que instrumentos operacionais adquiram status de "lei de fato".

O papel dos líderes intermediários nesse processo é igualmente crucial, conforme demonstra a teoria do isomorfismo normativo de DiMaggio e Powell (1983, p.156). Quando chefes de departamento e coordenadores passam a cobrar a adesão ao mapeamento como parte de suas expectativas de desempenho, criam-se pressões sociais que aceleram sua adoção. Esse efeito é amplificado quando o cumprimento das diretrizes do manual é associado a mecanismos de reconhecimento profissional, estratégia que Simon (1947, p.102) identifica como chave para o comportamento em organizações complexas. Na prática da Prefeitura de São Paulo, observa-se que manuais com maior grau de internalização são justamente aqueles cuja aplicação é

monitorada de forma consistente pelas lideranças setoriais e cujos resultados são visíveis nos processos de trabalho cotidianos.

O tempo necessário para que esse processo atinja maturidade varia conforme o grau de engajamento da alta gestão e a capacidade de integração do manual aos sistemas existentes. A experiência com outros instrumentos na PMSP sugere que um período de 18 a 24 meses é suficiente para que uma nova prática passe de iniciativa pontual a padrão organizacional, desde que sustentada por comunicação constante e mecanismos de feedback que permitam ajustes incrementais. Durante esse período, a cobrança consistente por parte das lideranças e a demonstração contínua de como o mapeamento agrega valor ao trabalho das unidades descentralizadas são fatores determinantes para seu sucesso.

A combinação desses elementos - respaldo hierárquico, integração aos processos decisórios e internalização cultural - cria as condições para que o mapeamento transcenda sua condição inicial de projeto e se torne parte indelével da gestão de pessoas na administração municipal. Como demonstra a trajetória de outros manuais técnicos na Prefeitura de São Paulo, esse caminho, embora demandante, é plenamente viável quando alinhado à estratégia organizacional e conduzido com persistência pelas lideranças em todos os níveis. O resultado final não é apenas a consolidação de uma ferramenta específica, mas o fortalecimento de uma cultura gerencial mais estratégica e baseada em evidências, com impactos positivos tanto para a administração quanto para a qualidade dos serviços prestados à população.

3. METODOLOGIA

O mapeamento das Unidades de Recursos Humanos (URHs) na Prefeitura de São Paulo constitui um processo sistemático e contínuo de diagnóstico organizacional, fundamentado nos princípios da gestão pública baseada em evidências e desenhado para produzir insumos estratégicos à tomada de decisão. A metodologia adotada é mista, portanto articula de forma integrada abordagens quantitativas e qualitativas para uma compreensão abrangente dos desafios e capacidades das unidades de recursos humanos (URHs), tanto a central quanto as

descentralizadas. As fases do mapeamento se reforçam mutuamente, garantindo tanto a atualização permanente de dados cadastrais quanto a compreensão aprofundada das dinâmicas gerenciais que permeiam a gestão de pessoas no âmbito municipal. Tal metodologia é desenhada para garantir que as próximas equipes e gestores possam fazer avanços e replicar o processo com esse embasamento histórico registrado, incorporando ferramentas estratégicas de planejamento e uma revisão teórica robusta que fundamenta as etapas.

Na fase preliminar, a equipe realiza um alinhamento conceitual e estratégico, utilizando ferramentas como a Análise SWOT para identificar forças e fraquezas, (ex.: há inconsistências cadastrais? Há um alinhamento das URHs como rede ou são ‘ilhas desconexas’?), oportunidades e ameaças (ex.: há resistência à mudança? Os sistemas são integrados?). Complementarmente, o Canvas do Projeto é empregado para mapear objetivos, público-alvo, recursos e entregas, garantindo clareza no escopo, enquanto a Matriz CSD (Certeza-Suposição-Dúvida) ajuda a estruturar problemas críticos e propor ações corretivas. Essas ferramentas são desenvolvidas colaborativamente pela equipe no Canva, em encontros híbridos (online e presenciais), e se fundamentam nas teorias da Nova Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA, 1998) e governança em redes (ABRUCIO, 2007), que orientam a integração estratégica das URHs; no People Analytics (DAVENPORT et al., 2010), que embasa a gestão por evidências; e na abordagem *hub-spoke* (ULRICH, 2021), que estrutura a articulação entre RH central e descentralizadas. Esse alinhamento conceitual e operacional visa antecipar desafios, estabelecer expectativas realistas e incorporar as particularidades de cada segmento desde o desenho metodológico. O processo comunicacional conta com materiais de apoio customizados e gravações disponibilizadas para garantir uniformidade na compreensão dos procedimentos por todos os envolvidos, que são organizados por agrupamentos homogêneos de URHs e encontros setorializados em quatro categorias: secretarias, subprefeituras, educação e saúde.

A fase quantitativa do mapeamento opera através de um censo administrativo anual que abrange as 93 URHs distribuídas pela administração direta e parte da indireta, incluindo secretarias municipais, subprefeituras, diretorias regionais de

educação, e órgãos da saúde, compreendendo tanto coordenadorias regionais de saúde, quanto hospitais. A coleta de dados primários é realizada por meio de extração sistemática do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências (SIGPEC), capturando variáveis essenciais para a gestão estratégica de pessoas: identificação completa do servidor (nome e registro funcional de 7 dígitos), vínculo empregatício, lotação atual com respectivo código hierárquico, status funcional (ativo/inativo) e necessidades específicas de acesso a sistemas restritos. Essas informações são consolidadas em planilhas padronizadas que passam por rigoroso processo de validação, no qual os líderes de cada URH ou seus pontos focais designados confirmam a exatidão dos registros, adicionam servidores eventualmente omitidos e atualizam situações funcionais alteradas, transformando essas planilhas validadas na base oficial para alimentação do painel gerencial desenvolvido pela COGEP em Power BI.

A fase bienal é qualitativa e deve complementar e aprofundar a análise dos dados quantitativos através de pesquisa aplicada junto aos líderes das URHs, utilizando questionário estruturado em quatro eixos analíticos inter-relacionados. O primeiro eixo investiga o perfil da liderança, abarcando formação acadêmica, trajetória na administração pública e tempo de exercício no cargo atual. O segundo eixo focaliza a equipe sob a perspectiva do líder, mapeando composição, capacitação técnica e principais lacunas de competências identificadas. O terceiro eixo examina a relação entre a URH e o órgão ao qual está vinculada, analisando graus de autonomia, fluxos decisórios e pontos de tensão recorrentes. O quarto eixo avalia a integração na rede de URHs, identificando mecanismos de colaboração horizontal e expectativas em relação ao papel articulador da COGEP. A análise qualitativa emprega técnicas de categorização temática e triangulação metodológica, cruzando percepções subjetivas dos gestores com indicadores objetivos do censo administrativo, o que permite identificar dissonâncias e convergências entre dados declarados e realidade operacional, servindo, assim, para validar a qualidade dos insights que alimentarão o planejamento de novas ações e projetos.

A revisão de literatura incorpora contribuições centrais para contextualizar os desafios e potencialidades da gestão de pessoas na PMSP, destacando como as

URHs reagem à adoção desses modelos. Conforme evidenciado por Silva (2020, p.91), "a implementação de modelos inovadores de gestão de pessoas no município esbarra em três barreiras principais: a rigidez da Lei Orgânica, a desconexão entre RH central e demandas setoriais, e a rotatividade política de cargos comissionados". Oliveira (2020, p.42) complementa que "inconsistências entre a realidade e sistemas integrados de informação, falta de gestão estratégica de dados e a resistência à padronização por parte de setores autônomos resultam em mais ineficiência e altos custos operacionais". As unidades descentralizadas frequentemente oscilam entre resistência à padronização - devido a culturas setoriais arraigadas - e adesão estratégica quando os modelos (como proposto por Ulrich (2021, p.72) preservam flexibilidade local. A implementação de sistemas integrados (ex.:SIGPEC) e a governança compartilhada (Ribeiro, 2021, p.112), que cria "mecanismos de governança blindados a trocas político-partidárias", surgem como alternativas para reduzir esta tensão, transformando barreiras em oportunidades de colaboração.

A consolidação e análise dos dados seguem protocolos rigorosos que combinam técnicas estatísticas descritivas e inferenciais para os componentes quantitativos, com abordagens interpretativas baseadas em análise de conteúdo para os qualitativos. Assim, os produtos finais incluem tanto o painel dinâmico em Power BI - que permite visualização estratificada por tipo de unidade ou área temática - quanto relatórios analíticos setoriais que traduzem os achados em insights estratégicos customizados. A partir dos resultados ocorre devolutiva através de um seminário participativo que busca validar interpretações, priorizar intervenções e pactuar planos de ação específicos para cada grupo de URHs.

A institucionalização do mapeamento como política permanente apoia-se em estrutura cíclica que articula coleta sistemática, análise estratégica e implementação de melhorias de forma contínua. O intervalo bienal estabelecido para a pesquisa qualitativa foi cuidadosamente dimensionado para permitir não apenas a consolidação e interpretação dos dados pela COGEP, mas também a implementação e avaliação de intervenções derivadas dos achados pelas próprias URHs. Esse desenho temporal visa superar a lógica de diagnósticos pontuais, favorecendo a construção progressiva de uma cultura organizacional orientada por evidências e focada em resultados.

A importância desse mapeamento reside em sua capacidade de transformar dados brutos em insights acionáveis, identificando desde inconsistências cadastrais até desafios estruturais, como lacunas de capacitação (MENEGASSO, 2017, p.103), conforme fundamentado pelas teorias da Nova Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.45) para eficiência administrativa, do People Analytics (DAVENPORT et al., 2010, p.113) para decisões baseadas em evidências, e do modelo *hub-spoke* (ULRICH, 2021, p.72) para superar a fragmentação entre unidades. Dessa forma, o mapeamento consolida-se como um diagnóstico vivo, alinhado aos princípios da gestão pública baseada em evidências e capaz de orientar políticas de pessoal com precisão e sustentabilidade.

A participação ativa das URHs em todas as etapas — desde a validação de dados até a discussão dos resultados — assegura que as soluções propostas estejam ancoradas nas realidades locais, respeitando a autonomia das unidades enquanto promove a integração em rede. Essa abordagem não apenas otimiza recursos e processos, mas também gera um legado de transparência e eficiência, essencial para superar as resistências culturais e fragilidades institucionais. Ao converter evidências em planejamento estratégico, a metodologia não se limita a identificar problemas; ela oferece um caminho estruturado para transformá-los em oportunidades de melhoria contínua, alinhando-se aos objetivos maiores de gestão de pessoas na administração pública.

Esta metodologia oferece um diagnóstico amplo das URHs e estabelece um marco replicável para futuras intervenções, transformando dados em base de evidências para ações estratégicas na gestão pública.

A metodologia incorpora integralmente os referenciais teóricos da Nova Gestão Pública, governança em redes e *people analytics*, com especial atenção aos modelos de articulação *hub-spoke* que equilibram coordenação central e autonomia local. Para ciclos futuros, recomenda-se o aprimoramento dos instrumentos de avaliação de mudança cultural, incluindo indicadores mais precisos sobre internalização das práticas de mapeamento e seu impacto concreto na gestão cotidiana das URHs. Essa evolução permitiria mensurar não apenas a adesão formal ao processo, mas seu

efetivo valor agregado na transformação das práticas gerenciais e na melhoria dos serviços prestados.

4. PROJETO DE INTERVENÇÃO

Este projeto de intervenção tem como objetivo central institucionalizar o mapeamento das Unidades de Recursos Humanos (URHs) na Prefeitura de São Paulo como política permanente no âmbito da COGEP, estabelecendo processos formais de atualização periódica e mecanismos de monitoramento contínuo, de modo a fortalecer a integração estratégica entre o órgão central e as unidades descentralizadas, promovendo uma gestão de pessoas mais alinhada e eficiente na administração municipal. O processo de intervenção se caracteriza pela institucionalização de condutas protocolares que estão em fase final de avaliação e aprovação pela equipe técnica, demonstrando que o projeto avança simultaneamente na prática e na formalização metodológica. Serão, portanto, diretrizes para o fomento de decisões estratégicas baseadas em evidências e alinhada às demandas da administração pública municipal, resultando em melhoria imediata da eficiência, transparência e qualidade dos serviços prestados.

O mapeamento das URHs se configura como projeto de intervenção porque enfrenta desafios complexos que demandam uma transformação estrutural na gestão de pessoas da Prefeitura de São Paulo. A iniciativa não se limita a propor melhorias pontuais, mas estabelece um novo modelo de funcionamento para as URHs - governança em rede, com impactos em toda a administração municipal.

O projeto se caracteriza como intervenção por três razões principais. Primeiro, porque modifica substantivamente a dinâmica organizacional existente, substituindo um modelo fragmentado por um sistema integrado de gestão. Essa transformação não corrige apenas falhas operacionais, mas gera novos parâmetros de relacionamento entre a COGEP e as unidades descentralizadas.

Em segundo lugar, a intervenção se justifica pelo caráter estratégico da solução proposta. O mapeamento institucionalizado funciona como mecanismo permanente de governança que influencia decisões em diversas áreas - desde o planejamento de

capacitações até a alocação de recursos humanos. Sua implementação exige o envolvimento coordenado de múltiplos atores e a harmonização de interesses diversos.

Por fim, o formato de projeto de intervenção se mostra necessário para garantir a sustentabilidade das mudanças. A iniciativa cria mecanismos robustos que asseguram sua continuidade além de ciclos administrativos, com sistemas de monitoramento contínuo e processos de atualização periódica. A institucionalização prevista protege a proposta das flutuações políticas e da rotatividade de gestores, transformando-a em política de Estado.

A abordagem intervencionista se mostra adequada por combinar elementos técnicos (padronização de dados), políticos (alinhamento institucional) e culturais (superação de resistências). Essa multidimensionalidade é essencial para resolver um problema com raízes tanto operacionais quanto estruturais.

O projeto como intervenção estratégica se revela ainda mais pertinente quando se consideram seus impactos. Além dos ganhos em eficiência administrativa, a iniciativa cria condições para uma gestão baseada em evidências, com reflexos na qualidade dos serviços públicos. Ao fornecer dados confiáveis sobre a força de trabalho, o mapeamento permite decisões mais ágeis e precisas em situações críticas.

A opção pelo formato de projeto de intervenção decorre, portanto, de uma análise cuidadosa do problema e da mudança necessária. Trata-se de resposta proporcional a desafios complexos, que exige transformação organizacional profunda e duradoura, possível apenas por meio de intervenção planejada, sistemática e sustentável.

A solução proposta consiste na implementação de um processo integrado e cíclico de mapeamento estratégico das Unidades de Recursos Humanos (URHs) da Prefeitura de São Paulo, articulando coleta de dados quantitativos e qualitativos, análise baseada em evidências e entrega de uma base de dados, composta do painel de BI + relatório de insights, para o planejamento de novas intervenções. Os produtos finais incluem: (1) um painel dinâmico em Power BI com dados consolidados das 93 URHs, permitindo visualização estratificada por secretarias, subprefeituras, educação

e saúde; (2) relatório analítico geral e setorial com diagnósticos e insights específicos; (3) um encontro semestral em fórum temático para validação dos resultados, troca de experiências e solução colaborativa de problemas, concluindo com pactuação de planos de ação.

O diferencial dessa solução em relação ao cenário atual reside em sua abordagem sistêmica e sustentável, superando três lacunas críticas identificadas na literatura e confirmadas através da aplicação do primeiro ciclo do mapeamento. Primeiro, substitui diagnósticos pontuais e desconexos por um processo contínuo e institucionalizado, alinhado aos princípios da Nova Gestão Pública (Bresser-Pereira, 1998, p.45) e à governança em redes (Abrucio, 2007, 2007, p.91). Segundo, integra dados quantitativos (extraídos do SIGPEC e validados pelas URHs) com percepções qualitativas dos gestores, aplicando metodologias de *People Analytics* (Davenport et al., 2010, p.113) para converter informações em ações estratégicas, diferentemente da atual fragmentação de sistemas e resistência à padronização (Oliveira, 2020, p.42). Terceiro, adota o modelo *hub-spoke* (Ulrich, 2021, p.72), no qual a COGEP atua como articuladora – e não controladora –, preservando a autonomia das URHs enquanto promove colaboração horizontal, contrastando com a atual dinâmica de "ilhas desconexas" (Silva, 2020, p.91).

Adicionalmente, a solução incorpora mecanismos de sustentabilidade, como a ciclicidade bienal e a blindagem parcial a trocas político-partidárias (Ribeiro, 2021, p.112), reduzindo a descontinuidade administrativa. Sua replicabilidade é garantida por documentos metodológicos detalhados e capacitação continuada, abordando a crônica lacuna de competências técnicas (Menegasso, 2017, p.103). Ao transformar dados em insumos para decisões estratégicas – como realocação de recursos, programas de capacitação e redesenho de processos – a proposta avança além do mapeamento burocrático, posicionando-se como ferramenta efetiva de transformação da gestão de pessoas na administração pública municipal.

Para sua implementação, a proposta demandou um período inicial de 20 a 24 meses, tempo necessário para estudo e consolidação da cultura de gestão baseada em evidências e ajustar os processos às particularidades de cada área. O cronograma prevê uma fase preparatória de três meses para o preparo de cada censo, dedicada

ao alinhamento conceitual e à configuração das ferramentas tecnológicas, seguida por dois meses de coleta intensiva de dados quantitativos (via planilha entregue a cada ponto focal) e qualitativos (por meio de questionários aplicados aos líderes a cada 2 anos). A etapa de análise, com duração de cinco meses, concentrará esforços na consolidação das informações e na produção de relatórios setoriais, enquanto os três meses finais – concomitantes ou não - serão dedicados à devolutiva estratégica, com fórum participativo para validação dos resultados e definição de ações prioritárias.

Os recursos necessários abrangem desde investimentos em licenças de software do Power BI, até a capacitação de servidores para operação dos sistemas e análise de dados – facilitados desde que obtivemos parceria com a ALURA. A equipe envolvida inclui analistas de RH e TI da COGEP, responsáveis pelo desenvolvimento do painel gerencial e pela consolidação das informações, além de gestores e pontos focais nas URHs, encarregados da validação local dos dados e da implementação das ações pactuadas. O contexto político-institucional exigirá o engajamento da alta administração da SEGES para garantir a sustentabilidade do projeto além de ciclos governamentais, blindando-o contra as flutuações decorrentes da rotatividade de cargos comissionados e eventuais trocas de comandos após períodos eleitorais.

A governança do projeto estabelece uma divisão clara de responsabilidades, com a COGEP atuando como núcleo central de coordenação, padronização de métricas e capacitação, enquanto as URHs mantêm autonomia para adaptar soluções às suas realidades operacionais. Processos como a extração de dados do SIGPEC e a produção do painel BI serão centralizados para garantir uniformidade, enquanto a aplicação de questionários qualitativos e a implementação de planos de ação serão descentralizadas, respeitando as especificidades de cada secretaria ou departamento. A SEGES, por sua vez, assume um papel regulador, assegurando o alinhamento estratégico e a alocação adequada de recursos.

Para monitorar os avanços e impactos da intervenção, foram definidos indicadores como a participação da validação do censo feita pelo líder da URH ou ponto focal indicado (meta de 85% das URHs com dados validados), o percentual de respostas ao questionário qualitativo (almejando 100% dos líderes) e o envolvimento

destes nos fóruns de apresentação dos principais insights e discussões de plano de ação conjunta (objetivo de 50% no primeiro evento a ser realizado em 2025). A avaliação ocorrerá por meio de pesquisas de satisfação após 3 meses contados a partir de cada encontro entre lideranças, com responsabilidade compartilhada entre a COGEP (coleta e análise de dados) e as URHs (implementação de correções e melhorias). Esses mecanismos permitirão ajustes ágeis e transparentes, fundamentais para manter a adesão dos atores envolvidos.

Os principais desafios à implementação incluem a resistência cultural à padronização, além da fragilidade dos sistemas integrados, que historicamente limitaram a eficácia de iniciativas similares. A solução proposta enfrenta essas barreiras através de uma abordagem gradual, que combina treinamentos continuados, ferramentas colaborativas e incentivos ao compartilhamento de boas práticas entre as unidades. A sustentabilidade do projeto será reforçada pela sua institucionalização através de mudança cultural, adquirindo consequente força normativa, com diretrizes formalizadas em trabalhos técnicos, como este e normativas internas que transcendam mudanças na gestão política.

Durante a implementação do ciclo inicial do mapeamento, ainda em andamento, foram inúmeros aprendizados para evitar retrabalhos e recomeços - desde necessidade de repositório unificado, revisita constante ao objetivo central até real compreensão do que se almejava a cada questionamento feito aos líderes de URHs. O primeiro fórum entre líderes de URHs, nomeado de "Conecta URHs: Líderes em rede", acontecerá em meados de 2025, marcando uma etapa crucial do processo de intervenção enquanto demonstra a aplicação prática do protocolo em fase final de consolidação.

Em conclusão, a intervenção representa uma resposta proporcional aos desafios complexos da gestão de pessoas na Prefeitura de São Paulo, alinhando-se aos princípios da Nova Gestão Pública e às melhores práticas de governança em redes. Seu impacto esperado abrange desde ganhos imediatos em eficiência administrativa – com redução de custos operacionais e maior agilidade na tomada de decisões – até transformações estruturais na cultura organizacional, promovendo transparência e valorização do capital humano. Hoje, cada URH realiza soluções

independentes e locais, gerando perda de tempo e retrabalho em relação às execuções que poderiam, desde o princípio, serem sanadas por ações em rede. A principal recomendação é a priorização de um marco normativo que assegure a continuidade do projeto, transformando-o em referência para a modernização da administração pública municipal. Apesar dos desafios, a combinação de tecnologia, capacitação e governança colaborativa oferece um caminho viável para superar a fragmentação histórica e construir um sistema de gestão de pessoas verdadeiramente estratégico e orientado a resultados.

5. REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **A dinâmica federativa da educação brasileira: diagnóstico e propostas de aperfeiçoamento**. São Paulo: Editora Moderna, 2007.
- ABRUCIO, F. L.; GAETANI, F. **Federalismo e políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.
- ALMEIDA, S. P. **Gestão de pessoas e diversidade no serviço público: desafios e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- BERSIN, J. **Analytics in HR: How to use data to drive organizational performance**. New York: Wiley, 2018.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.
- CHRISTENSEN, T.; LAEGREID, P. **Transcending new public management: The transformation of public sector reforms**. London: Routledge, 2007.
- COSTA, M. A. **Descontinuidade administrativa e gestão de pessoas: impactos na eficiência pública**. Brasília: Enap, 2019.
- DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J.; SHAPIRO, J. **Competing on talent analytics**. Harvard Business Review, v. 88, n. 10, p. 52-58, 2010.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- FERNANDES, R.; ALMEIDA, S. P. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Saraiva, 2019.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.
- JUNQUEIRA, L. A. P.; INOUE, L. **Tecnologia e gestão pública: desafios e oportunidades**. São Paulo: FGV, 2020.
- KETTL, D. F. **The global public management revolution**. 2. ed. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.
- KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
- KPMG. **People analytics: O futuro da gestão de pessoas**. São Paulo: KPMG, 2023.
- LASCOUMES, P.; LE GALÈS, P. **Gouverner par les instruments**. Paris: Presses de Sciences Po, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCKINSEY & COMPANY. **The future of work in government**. New York: McKinsey, 2020.

MENEGHETTI, F. K. **Gestão de pessoas no setor público: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2017.

MENEGASSO, M. E. **Capacitação e desenvolvimento no serviço público**. Curitiba: CRV, 2017.

MOURA, R. L. **People analytics na prática: como transformar dados em decisões estratégicas**. São Paulo: Alta Books, 2022.

OLIVEIRA, T. H. **Gestão de dados e eficiência na administração pública**. São Paulo: Almedina, 2020.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. New York: Plume, 1992.

PACHECO, R. S.; SILVA, M. A. **O futuro da gestão pública: tendências e desafios**. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

PEREIRA, L. C. B.; GOMES, R. C. **Fragmentação e integração na gestão pública**. Brasília: Ipea, 2022.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **Guia PMBOK**. 7. ed. Pennsylvania: PMI, 2021.

RIBEIRO, M. L. **Governança e continuidade administrativa: blindando políticas públicas**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021.

RHODES, R. A. W. **Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability**. Buckingham: Open University Press, 1997.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. New York: Wiley, 2017.

SILVA, J. M. **Gestão de pessoas na administração pública municipal**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2020.

SIMON, H. A. **Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations**. 4. ed. New York: Free Press, 1947.

ULRICH, D. **HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources**. New York: McGraw-Hill, 2021.

ULRICH, D. **Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results**. Boston: Harvard Business Press, 1998.

Legislação e Documentos Oficiais:

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

SÃO PAULO (Município). **Lei nº 8.989, de 29 de novembro de 1979**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de São Paulo. São Paulo: Prefeitura Municipal, 1979.

SÃO PAULO (Município). **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências (SIGPEC)**. São Paulo: Secretaria Municipal de Gestão, 2023.