



www.fdc.org.br

Para ser relevante.



Programa de Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos

PROJETO APLICATIVO 2023

Prof. Marcos Leão

SEST SENAT

Serviço Social do Transporte
Serviço Nacional de
Aprendizagem do Transporte

ITL

Instituto de
Transporte
e Logística

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos

PEOPLE ANALYTICS E A GESTÃO DE PESSOAS: Um modelo para melhoria do desenvolvimento das lideranças no setor aéreo brasileiro.

ALINE GALDINO

ANA TOMÉ

IRLAN PEREIRA DE SOUZA

LUCIA SIQUEIRA

PRISCILA HERNANDEZ

SIMONE POUBEL

**SÃO PAULO
2023**

ALINE GALDINO

ANA TOMÉ

IRLAN PEREIRA DE SOUZA

LUCIA SIQUEIRA

PRISCILA HERNANDEZ

SIMONE POUBEL

PEOPLE ANALYTICS E A GESTÃO DE PESSOAS: Um modelo para melhoria do desempenho das lideranças no setor aéreo brasileiro.

TÍTULO

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Marcos Leão

**SÃO PAULO
2023**

DEDICATÓRIA

Dedicamos este Projeto

Aos nossos familiares e amigos pela compreensão durante nossa
ausência, pelo carinho e estímulo.

Ao ITL, à Fundação Dom Cabral e aos nossos gestores pela
oportunidade de aprender e nos desenvolvermos profissionalmente
e pessoalmente.

Aos nossos gestores pela oportunidade e investimento no
conhecimento.

Aos nossos professores pela rica troca e ensinamentos durante essa
jornada.

AGRADECIMENTOS

Ao professor e orientador Marcos Leão pelo apoio, confiança e dedicação a este projeto.

Aos nossos familiares que sempre estiveram ao nosso lado nos apoiando nesta trajetória e compreendendo as ausências.

Ao corpo docente da FDC, pela dedicação e relevância para construção do nosso conhecimento.

Às empresas nas quais trabalhamos e gestores, por acreditarem em nosso potencial e nos privilegiar investindo nessa formação.



EPÍGRAFE

“É tempo de travessia, e se não ousarmos fazê-la, ficaremos para sempre à margem de nós mesmos.”

Fernando Pessoa

RESUMO

O *People Analytics* é um tema novo no campo das produções científicas, com produção discreta até 2015, e encontra-se em desenvolvimento na Academia e no mundo Corporativo. Os dados estão disponíveis nas empresas do setor aéreo, mas não totalmente estruturados e organizados de forma que possam se tornar uma vantagem competitiva à medida que são transformados em informações que melhor direcionam as empresas no mercado, em especial neste projeto para o desenvolvimento da liderança. Com o uso da metodologia do *People Analytics* as discussões sobre pessoas deixam de ter como base a intuição e a percepção dos envolvidos no tema, e o cenário se transforma trazendo maior clareza nas decisões e direcionamento mais assertivo para as capacitações. Diante de tamanhos desafios em um setor altamente competitivo como o setor aéreo, potencializa-se a importância de uma liderança de alta performance para a sustentabilidade do negócio e o alcance de resultados extraordinários. Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de apresentar como implementar o *People Analytics* para o desenvolvimento da liderança, baseado na construção de uma ferramenta com os dados estruturados e organizados, para análises, possibilitando identificar as competências necessárias e conectá-las a um plano educacional para desenvolvimento, monitoramento da evolução e acompanhamento do progresso dos líderes, de forma que as empresas possam se tornar um diferencial competitivo à medida que transformam os dados em informações e melhor direcionam o desenvolvimento e a capacitação da liderança alinhados à estratégia do negócio.

Palavras-chave: *People Analytics*. Liderança. Desenvolvimento. Competências. Dados.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	18
Figura 2	23
Figura 3	24
Figura 4	25
Figura 5	27
Figura 6	30
Figura 7	36
Figura 8	38
Figura 9	38
Figura 10	39
Figura 11	64
Figura 12	68
Figura 13	69
Figura 14	72
Figura 15	73



LISTA DE TABELAS/GRÁFICOS

Gráfico 1	57
Quadro 1.....	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE ABREVIações

BANI - Frágil, ansioso, não-linear e incompreensível

BP's – Parceiro de negócios

BSC - *Balanced Scorecard*

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CNT - Confederação Nacional do Transporte

E-NPS - Método que permite às organizações medirem o nível de lealdade dos seus colaboradores.

KPI's – *Key Performance Indicators*

RH – Recursos Humanos

VUCA - Volátil, complexo, ambíguo e incerto

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO	13
1.1 Pergunta problema	15
1.2 Objetivo geral.....	15
1.3 Objetivos específicos	15
2. BASES CONCEITUAIS	16
2.1 A gestão da performance e o desempenho profissional	16
2.2 <i>People Analytics</i> e a gestão de pessoas: conceitos e aplicações.....	21
2.3 Tecnologias e metodologias de suporte à <i>People Analytics</i>	27
2.4 O processo de implementação do <i>People Analytics</i>	32
2.5 A liderança do futuro e as novas tecnologias.....	40
2.5.1 O papel da liderança.....	41
2.5.2 Competências da liderança	42
2.5.3 Novas tecnologias na gestão de pessoas	47
2.5.4 Liderança do futuro.....	48
3. METODOLOGIA.....	50
3.1 Metodologia da Pesquisa	50
3.2 Estratégia da Pesquisa	51
3.3 Método de Pesquisa	51
3.4 Instrumentos de coleta de dados.....	52
3.5 Metodologia empregada para análise da situação atual	52
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	54
4.1 Análise do Setor.....	54
4.1.1 A gestão da performance individual no setor de transportes aéreo brasileiro	54
4.2 Benchmarking / Realidades Organizacionais	58
4.2.1 Práticas de sucesso quanto à utilização de <i>People Analytics</i> na performance das pessoas.....	59
4.3 A ideia conceito sobre modelo para implementação do <i>People Analytics</i> para o desenvolvimento da liderança	61
4.4 Avaliação da ideia conceito do <i>People Analytics</i> pelos stakeholders	64
4.4.1 Percepções gerais dos stakeholders	65
5. DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO	66
5.1 O modelo de aplicação da metodologia de <i>People Analytics</i> para o desenvolvimento e melhoria da performance das lideranças das empresas do setor aéreo.....	66
5.2 Análise de viabilidade para o Modelo	69



5.2.1 Viabilidade Operacional	70
5.2.2 Viabilidade Técnica.....	70
5.2.3 Viabilidade político-legal	70
5.2.4 Viabilidade Estratégica	71
5.2.5 Viabilidade Financeira	71
5.3 Plano de implementação do projeto.....	73
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	76
7. REFERÊNCIAS.....	78
8. ANEXOS.....	85

1. RESUMO EXECUTIVO

Em meio a um ambiente econômico e social com intensas mudanças e incertezas onde as organizações estão inseridas, e necessitam de uma tomada de decisão e capacidade de atuação dinâmica, proativa e assertiva, a gestão de pessoas nas organizações tem sido incrementada com muitas ferramentas de gestão. “A competitividade e a rapidez com que as informações circulam nos dias atuais exigem que as organizações tenham controle e segurança para a tomada de decisão.” (BORGES, 2018).

Segundo Boen (2022) “Nos últimos anos, em decorrência da capacidade de processamento e armazenamento das máquinas e a teoria do aprendizado estatístico, novos termos estão surgindo com o objetivo de modernizar o RH. Dentre eles, “*HR Analytics*”, “*Talents Analytics*”, “*Workforce Analytics*” e “*People Analytics*.” A grande quantidade de termos mostra a natureza emergente desse tema e que remete a um processo de análise e tomada de decisão.

O objetivo do *People Analytics* é contribuir com o processo decisório na gestão de pessoas a partir da análise confiável de dados, com a apresentação de cenários diferentes de uma mesma questão, minimizando o risco de focar em ações que não trarão o resultado almejado. Através do uso inteligente do grande volume de informações já disponíveis dos colaboradores, aliado a comparativos com as melhores práticas de mercado, as empresas têm adotado políticas voltadas para pessoas, que por consequência, melhoram seus resultados. Com o uso da metodologia do *People Analytics* as discussões sobre pessoas deixam de ter como base a intuição e a percepção dos envolvidos no tema, e o cenário se transforma trazendo maior clareza nas decisões.

Segundo West (2020, p. 12) “o *People Analytics* reside na interseção entre estatística, ciência comportamental, sistemas de tecnologia e estratégia de pessoa.”

A pesquisa deste projeto avaliou com base nas empresas analisadas no benchmarking uma grande necessidade para as organizações de terem maior embasamento para a tomada de decisão, reconhecimento da performance, investimento e priorização das ações de desenvolvimento dos líderes, que hoje em sua grande maioria são capacitados de forma não personalizada às suas necessidades de desenvolvimento e não alinhadas de forma direcionada aos objetivos estratégicos da organização.

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, a estratégia de pesquisa utilizada é a qualitativa, onde os dados coletados são predominantemente descritivos. A pesquisa foi realizada em 3 (três) empresas do setor aéreo brasileiro e benchmarking com 2 (duas) empresas de grande porte fora do setor aéreo que possuem práticas de gestão de pessoas embasada em dados e indicadores de performance.

A tomada de decisão de forma mais assertiva e menos impessoal é algo que se busca no ambiente corporativo, no caminho de se tornarem cada vez mais eficientes e competitivas, as empresas precisam de inteligência analítica para a tomada de decisão, desenvolvimento e capacitação da liderança alinhadas às necessidades da organização.

A capacidade de análise dos dados é vital para a qualidade das informações geradas e para esta “análise” devemos utilizar todas as variáveis possíveis em torno de um mesmo tema. Os dados estão disponíveis nas empresas, mas não estruturados e organizados de forma que possam ser utilizados para tornar uma vantagem competitiva à medida que são transformados em informações que melhor direcionam o desenvolvimento dos líderes.

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de apresentar como implementar o *People Analytics* para o desenvolvimento direcionado às necessidades da liderança e das organizações, baseado na construção de uma ferramenta com os dados estruturados e organizados, para análises descritivas, preditivas e prescritivas, possibilitando identificar as competências necessárias e conectá-las a um plano educacional para desenvolvimento (indicando os objetos de aprendizagem para o desenvolvimento focado nas competências de menor domínio, assim como alavancar as de maior domínio dos líderes), monitoramento da evolução e acompanhamento do progresso dos líderes para a adoção de medidas com maior eficiência, de forma que as empresas possam se tornar um diferencial competitivo à medida que transformam os dados em informações e melhor direcionam o desenvolvimento e a capacitação da liderança alinhados à estratégia do negócio.

O projeto será apresentado em capítulos. o Capítulo 2 apresenta as bases conceituais com os recortes de conhecimentos utilizados para sustentar as análises e propostas do projeto. No Capítulo 3, a metodologia aplicada. O Capítulo 4 apresenta o levantamento e análise de informação, incluindo, mas não se limitando à gestão da performance individual no setor de transportes aéreo brasileiro, benchmarking e práticas de sucesso quanto à utilização de

People Analytics na performance das pessoas. O Capítulo 5 será apresentado o desenvolvimento com a proposta de solução e análises de viabilidade. O Capítulo 6 apresenta as considerações finais com a conclusão e recomendações.

1.1 Pergunta problema

Diante de um ambiente competitivo e desafiador, onde se faz necessário o alto desempenho e resultados extraordinários, como utilizar o *People Analytics* para o desenvolvimento dos líderes do setor de transportes aéreo brasileiro?

1.2 Objetivo geral

Desenvolver um modelo de aplicação da metodologia de *People Analytics* que apoie a tomada de decisão para o desenvolvimento das lideranças nas empresas do segmento aéreo brasileiro com maior assertividade e efetividade.

1.3 Objetivos específicos

- Analisar a metodologia de *People Analytics* e suas contribuições à gestão de pessoas;
- Levantar as práticas de sucesso quanto à implementação da metodologia de *People Analytics* e suas contribuições ao desempenho da liderança;
- Elaborar a ideia-conceito e sua validação com os principais stakeholders;
- Desenvolver o modelo de aplicação do *People Analytics* que auxilie na melhoria da performance da liderança;
- Analisar a viabilidade do modelo;
- Propor o plano de implementação do modelo.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1 A gestão da performance e o desempenho profissional

Trazer o entendimento sobre o conceito de meritocracia se faz essencial e básico no momento de tratar neste capítulo sobre gestão da performance e o desempenho profissional.

A meritocracia é um constructo que tem um embasamento teórico, de acordo com teorias organizacionais vigentes e que são um pano de fundo para a sua aplicação. Não é um tema de discussão fácil, pois envolve uma série de fatores que estão interligados e promovem uma constante análise diante da eficácia da sua aplicabilidade ou não. (SOUZA, 2021, p. 2).

Os colaboradores de uma Organização são vistos através de suas entregas, através das suas ações e dos seus comportamentos. E são reconhecidos por essas entregas, por seus méritos.

O mérito é um meio de conceder de forma igual a todo indivíduo que quer demonstrar a sua capacidade de realização produtiva por meio da “inteligência, talento e empenho” para destacar-se em um grupo, de acordo com a sua força de realização e de atingimento acima do esperado das metas estipuladas. (SOUZA, 2021, p. 2).

Dessa forma amplia-se a visão tradicional de competências (Conhecimentos, habilidades e atitudes). Não basta na Organização o indivíduo ser competente na sua tarefa, na sua função. A entrega precisa ser vista na Organização.

De acordo com Dutra (2001) ao conceito de competência pode-se incorporar o da entrega. Dutra (2001) desenvolveu esse conceito, onde as pessoas possuem conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). “Entende por entrega aquilo que o indivíduo quer ofertar a organização, de forma responsável” (DUTRA, 2001). É enxergar o colaborador na Organização na sua individualidade, na sua entrega individualizada e como ela impacta a Organização.

Barbosa (2003) defende que “a meritocracia é um conjunto de valores (no nível ideológico) que requisita que o indivíduo inserido na sociedade, obtenha a sua posição conforme o mérito

das suas ações individuais, ou seja, o reconhecimento público da sua capacidade qualitativa de realização própria.”

Essa capacidade de realização própria possibilita o desenvolvimento do indivíduo e da Organização. As organizações se desenvolvem com o desenvolvimento e o crescimento dos seus colaboradores. Crescimento na carreira, crescimento de forma estruturada na Organização.

Como base para toda a estrutura de carreira da Organização, a área de Gestão de Pessoas deve desenvolver e manter atualizado o registro das principais atribuições, entregas e requisitos de cada cargo, considerando, dentre outros aspectos, as principais responsabilidades, nível de autonomia, escolaridade e experiências necessárias.

Necessário ocorrer também a avaliação de cargos de forma sistemática pela área de Gestão de Pessoas, embasada por uma metodologia adequada que considere o processo de hierarquização e critérios de complexidade relatados e aprovados na descrição de cargos. O Quadro 1 resume e exemplifica critérios para definir a complexidade dos cargos de gestão em uma Organização.

Quadro 1 – Resumo e complexidade do cargo

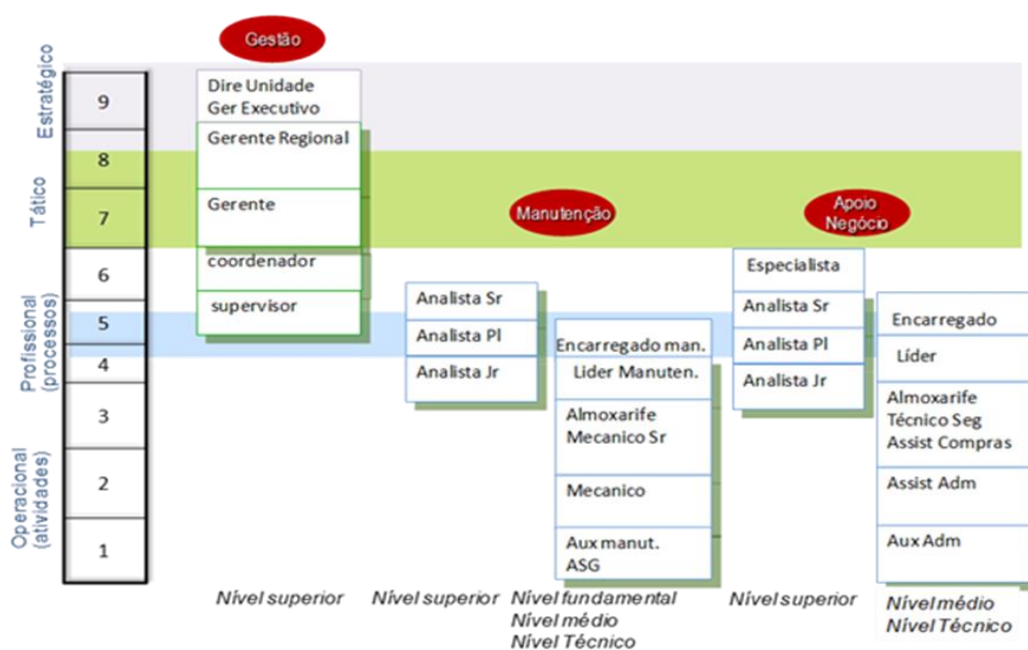
Nível Atuação	Complexidade do Cargo (Resumo)	Cargo (Exemplo)
Estratégico	Foco essencialmente estratégico , ou seja, estabelece/ influencia as diretrizes gerais e políticas de gestão. Define estratégias e objetivos no curto prazo, balanceando impactos no longo prazo. Integrar esforços em direção aos objetivos/visão e estratégia definida. Formação da cultura e da identidade.	Diretor Gerente Executivo
Tático- Estratégico	Papel de gestão tático-estratégico. Influência na definição de objetivos estratégicos/diretrizes da organização e responde por políticas e diretrizes funcionais. Deve se orientar pela visão da organização como um todo, desdobrando objetivos organizacionais /gerais em planos táticos, procedimentos e diretrizes de ação.	Gerente Regional Gerente 1ª linha

Tático	Papel de gestão tático. Responde pela operacionalização tática, ou seja, define e executa planos de ação para o atingimento dos objetivos e estratégia definida. Gerencia uma área tendo foco e impactos essencialmente ligados a ela.	Coordenador
Tático-Operacional	Papel de gestão tático-operacional. Gerencia um processo-chave ou área tendo foco e impactos essencialmente ligados a ela. Responde por objetivos operacionais. Desenvolve métodos e melhora processos.	Supervisor

Fonte: “Política de Carreira Grupo JCA (revisão 1, 2019)

E ainda, a estrutura de carreira, como instrumento que compreende o conjunto de cargos classificados, hierarquizados e o seu respectivo valor, deve ser revista periodicamente e subsidiar as decisões de contratação e movimentação dos colaboradores, bem como tratar de forma integrada os níveis de atuação dos colaboradores da Organização. A estrutura de carreira deve ser utilizada para permitir aos gestores realizar as movimentações - reconhecimentos - por mérito de seus colaboradores, dando prioridade aqueles com alto desempenho na função. A Figura 1 exemplifica a hierarquização de cargos e estrutura de carreiras em uma Organização.

Figura 1 - Exemplo da estrutura de carreira com níveis de atuação



Fonte: Política de Carreira Grupo JCA (revisão 1, 2019).

Souza (2021) explica que "usando-se a ideologia meritocrática, todo o indivíduo que se destacar dentro de um grupo social será reconhecido - por meio do mérito - e terá a possibilidade de conquistar uma posição dentro desse grupo, por meio do acesso a um cargo ou posição mais alta na estrutura organizacional, com mais atribuições e responsabilidades, um pacote de benefícios melhor e um ganho de reputação e status funcional."

Para que esse movimento aconteça, esse movimento dos indivíduos e da Organização, além de toda necessidade de estrutura já descrita e exemplificada. Alguns outros elementos também têm papel de destaque, como o ambiente de trabalho, cultura, engajamento e o principal a confiança entre as pessoas.

A confiança tem um papel preponderante dentro de um sistema meritocrático, porque está relacionada com o meio que conduzirá a partilha de saberes e das melhores práticas pela organização junto aos seus colaboradores que estão almejando e se destacam para que sejam reconhecidos e tenham a valorização profissional almejada. (SOUZA, 2021, p. 5).

Relações entre colaboradores e gestores que são impactados fortemente por mudanças estruturais na Organização, por momentos de crise e novas dinâmicas de trabalho são inseridas. Essas relações são impactadas e afetam o engajamento e entrega dos colaboradores.

O tema da cultura e ambiente de trabalho está muito presente quando se pensa sobre performance organizacional. A base da ação, do comportamento do sujeito é a motivação e engajamento de cada um na Organização. Tem a vontade presente e que é o diferencial para essa entrega. O conhecimento as habilidades são importantes, mas é essa base comportamental do querer fazer, das atitudes que direcionam o comportamento e a entrega do colaborador.

Com essa base Organizacional assegurada, através da cultura, valores e com a presença de relações de confiança entre colaboradores e gestores, entre gestores e gestores – os pares e líderes da Organização. É necessário criar ferramentas com critérios claros, bem definidos e comunicar através de vários canais presentes na Organização, esse deve ser o passo seguinte para a criação de uma gestão da performance no ambiente corporativo.

A avaliação do trabalhador vem sendo discutida desde os primórdios da administração científica, protagonizada por Taylor e Fayol, porém, no contexto em que vivemos, marcado por frequentes mudanças, avanços tecnológicos e valorização do conhecimento, torna-se indispensável um novo direcionamento nos modelos de gestão de pessoas e, conseqüentemente, nas práticas avaliativas. (FOPPA, 2018, p. 2).

As práticas avaliativas estão sendo revistas e discutidas a luz dessa Organização em constante mudança e dinamismo. Precisa-se avaliar, medir o desempenho do indivíduo no contexto da Organização. E a entrega desse indivíduo, seus resultados mensurados nos resultados da Organização. O que entrega dos indivíduos agrega de valor para uma Organização.

Prática avaliativa que deve estar bem alinhada à cultura e momento da Organização, onde seja possível mensurar o desempenho do colaborador e, também de forma comparativa com os demais, os seus efeitos na área, no setor e na Organização.

“A medição e a avaliação do desempenho incidem sobre o indivíduo, seus comportamentos, o contexto, suas entregas e ainda os efeitos para a organização.” (PEREIRA, 2016).

O desempenho profissional visto de forma individual, visto com a forma de entrega do colaborador, através de ferramenta específica e definida alinhada à cultura e momento da Organização. O que permite fazer uma gestão do desempenho do colaborador, feita de forma comparativa e através dos impactos da sua entrega no resultado da Organização.

Mais uma vez a área de Gestão de Pessoas da Organização precisa definir metodologia e processo para realizar a medição do desempenho profissional do colaborador. Deve definir o modelo de avaliação para ocorrer através de sistema específico, como forma de garantir acuracidade, confidencialidade e sigilo das informações, manter o histórico dos processos anuais e permitir embasamento para a área de Gestão de Pessoas e Gestor para os pedidos de movimentações de carreira.

O modelo e processo de avaliação bem definidos podem contemplar aspectos comportamentais – aspectos qualitativos - e resultados da Organização, setor ou área do colaborador – aspectos quantitativos.

Em muitos trabalhos consultados é referida a importância de conciliar indicadores quantitativos com avaliações qualitativas pelos pares (scientific experts ou peer reviewers). Nalguns casos, como nas Universities of Applied Sciences na Holanda, a procura de indicadores de medição da investigação aplicada valoriza a autoavaliação interna onde a missão e o perfil da unidade, a estratégia de I&D, os recursos

humanos associados e a qualidade dos investigadores são levados em linha de conta. (PATRÍCIO, 2018, p.6).

Os aspectos comportamentais são embasados em competências esperadas para cada cargo ou nível do cargo – cargos de liderança, cargos operacionais e cargos administrativos.

Os resultados devem ser de dimensão financeira e de qualidade, por exemplo. Dimensão financeira – por exemplo o atingimento do orçamento da empresa. Dimensão de qualidade – pesquisa de satisfação interna, pesquisa com clientes, entre outros.

2.2 People Analytics e a gestão de pessoas: conceitos e aplicações

O ambiente econômico e social com intensas mudanças e incertezas onde as Organizações estão inseridas exige uma tomada de decisão e capacidade de gestão dinâmica, proativa e assertiva.

A turbulência do ambiente empresarial gerou um clima de incertezas para a tomadas de decisões, provocando uma situação, em que cada vez menos, as Organizações assistem aos acontecimentos passivamente, sendo, ao contrário, forçadas a adotar uma postura proativa em relação ao ambiente. (TERENCE, 2002, p.14).

A gestão de pessoas nas organizações tem sido incrementada com muitas ferramentas de gestão no atual momento das Organizações. “A competitividade e a rapidez com que as informações circulam nos dias atuais exigem que as organizações tenham controle e segurança para a tomada de decisão. A segurança pode estar na certeza de que as metas estão sendo alcançadas e que o planejamento da empresa está sendo acompanhado dia a dia, ou seja, o desempenho da organização está de acordo com os objetivos e estratégias por ela traçados.” (BORGES, 2018).

Primeiramente é importante destacar aqui o papel da cultura da Organização para a definição da estratégia e metodologias para tradução dos objetivos de médio prazo. Segundo Kick, 2011 “O termo "estratégia" basicamente significa o caminho escolhido, as ações estabelecidas e adequadas para atingir os objetivos da organização.... A elaboração de um Plano Estratégico,

se realiza através da elaboração de algumas etapas: definição de valores, missão e visão, fatores críticos de sucesso, análise externa e interna (forças e fortalezas).”

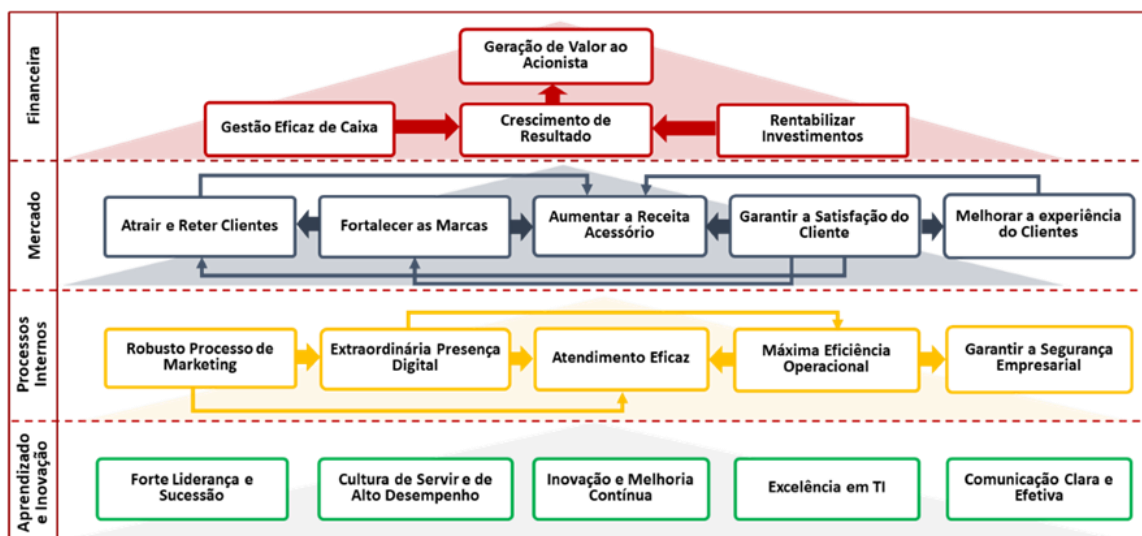
O processo de Planejamento Estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio para a tomada de decisão e para a interpretação do ambiente em que a organização está inserida. (KICK, 2011, p. 2).

Para a definição e acompanhamento dos indicadores de curto prazo das áreas, é necessário um embasamento na estratégia da Organização e clareza dos seus indicadores de médio prazo. A metodologia mais utilizada para a tradução e clareza da estratégia definida é o *Balanced Scorecard*, conhecido no ambiente corporativo como BSC.

“O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão de desempenho que tem como foco a visão da empresa e as estratégias necessárias para atingi-la. Para tal, a avaliação do desempenho organizacional está desdobrada em quatro perspectivas de acordo com Kaplan e Norton (1997):1) perspectiva financeira: avaliação da estratégia de crescimento, rentabilidade e risco sobre a visão dos acionistas da organização. 2) perspectiva dos clientes (*stakeholders*): avaliação da criação de valor e diferenciação, sob a visão do cliente;3) perspectiva dos processos internos: avaliação dos processos de negócio que criam satisfação para os clientes e acionistas;4) perspectiva de aprendizado e crescimento: avaliação de aspectos relativos ao desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento. Enquanto as perspectivas financeira e clientes descrevem os resultados desejados pela organização, os processos internos mostram como esses resultados são construídos, apoiados por atividades da perspectiva de aprendizado e crescimento.” (BORGES, 2018. Pág. 8).

Como desdobramento do BSC, as Organizações definem seus Mapas Estratégicos, onde desdobram os objetivos estratégicos nos objetivos operacionais das áreas.

Figura 2: Exemplo BSC



Fonte: material empresa do segmento de transporte de passageiros

No desdobramento do BSC no Mapa Estratégico, a estratégia é desdobrada para as áreas operacionais. E os projetos e indicadores das áreas são definidos.

Mais importante que uma boa definição da estratégia e o desdobramento dela no Mapa Estratégico é a clareza para tradução e definição de ferramentas para implantação da estratégia.

O Planejamento Estratégico também apresenta algumas limitações, entre elas destaca-se a dificuldade das organizações de fazer com que todos os seus níveis absorvam a ideia do plano, ou seja, é um desafio transformar o Planejamento Estratégico em pensamento estratégico. (KICK, 2011, p.4).

E ainda segundo Kick (2011) “Os administradores, em sua maioria, já conhecem uma gama de técnicas e modelos de planejamento e sabem utilizá-los de maneira eficaz. No entanto, o problema se apresenta quando chega o momento de implementar e colocar em prática a estratégia definida, ou seja, o momento de implantar o plano estratégico.”

Destaca-se nesse momento a importância da Governança da Estratégia, que é o conjunto de regras de relacionamentos entre os executivos, gestores, colaboradores e demais atores críticos voltados à execução da estratégia. É ela que garante a disciplina, o foco e a

convergência de forças entre as partes envolvidas, além de discutir riscos, corrigir rotas e analisar novos caminhos para que a empresa assegure a execução da estratégia.

Ao adotar uma estratégia, o empresário deve analisar sua Organização e o ambiente no qual está inserida, com o intuito de saber quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela empresa. (TERENCE, 2002, p. 26).

As empresas entendem que depois de definida a estratégia pela alta direção é necessário o desdobramento em diversos níveis da Organização para que sua execução ocorra.

Figura 3: Hierarquia para desdobramento da estratégia.



Fonte: TENENSE (2002, p. 30)

O envolvimento dos gestores de todos os níveis da Organização é fundamental para desdobramento da estratégia, e elaboração dos indicadores operacionais de cada área que são relevantes para se alcançar essa estratégia definida. Como detalhado no quadro abaixo, de Tenense, 2002.

Figura 4: Resumo desdobramento da estratégia

Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

Fonte: TENENSE (2002, p. 31)

A área de Recursos Humanos nesse momento precisa definir quais são os seus indicadores essenciais e como serão acompanhados. É uma reflexão na forma como a área de Recursos Humanos hoje faz gestão dos seus temas e pessoas na Organização se faz essencial.

Os gestores dos departamentos de recursos humanos buscam alternativas de melhoria de seus processos de gestão de pessoas, num mercado extremamente dinâmico, marcado pela inovação tecnológica, escassez de talentos e variações de desenvolvimento entre os países. (SILVA, 2019, p. 4).

Segundo Boen (2022) “Nos últimos anos, em decorrência da capacidade de processamento e armazenamento das máquinas e a teoria do aprendizado estatístico, novos termos estão surgindo com o objetivo de modernizar o RH. Dentre eles, “HR Analytics”, “Talents Analytics”, “Workforce Analytics” e “People Analytics.”

A grande quantidade de termos mostra a natureza emergente desse tema e que remete a um processo de análise e tomada de decisão.

“... *People Analytics* é uma prática de RH possibilitada pela tecnologia da informação que usa análises descritivas, visuais e estatísticas de dados relacionados a processos de RH, capital humano, desempenho organizacional...é uma área em ascensão e bastante estudado mundo afora.”(BOEN, 2022, p. 16).

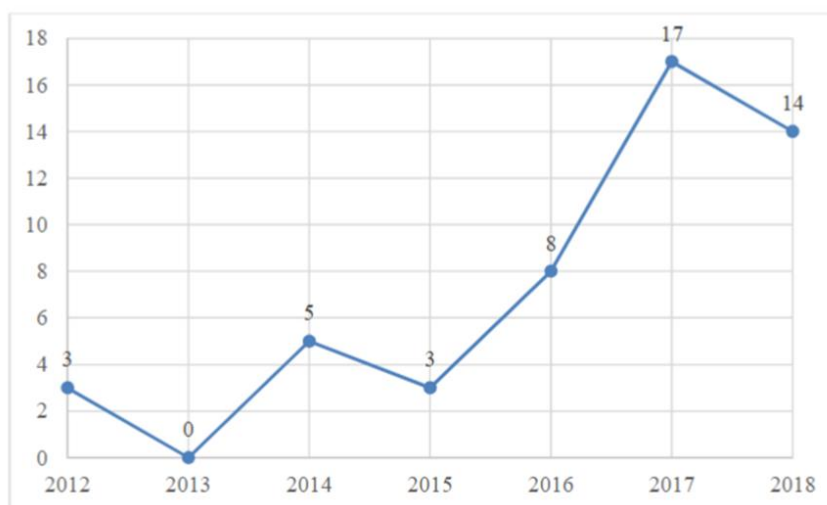
Destaca-se no presente trabalho o termo *People Analytics*, detalhado segundo Silva (2019) “O *People Analytics* é uma ferramenta que através de sistemas de informação, ferramentas de visualização e análise preditiva, sustentados por perfis de funcionários e dados de desempenho busca auxiliar as organizações a compreender sua força de trabalho como um todo - departamentos, grupos de trabalho e indivíduos - tornando os dados sobre atributos, comportamento e desempenho dos funcionários mais acessíveis, interpretáveis e acionáveis, além de otimizar o recrutamento, retenção, avaliação, promoção, remuneração...”

Aplicar o conceito e as ferramentas de *People Analytics* dentro de uma Organização nem sempre é simples, pois além da desconfiança inicial com os números e análises feitas, tem também o receio com as fontes de dados utilizadas. Um trabalho de cultura, como já descrevemos aqui, se faz necessário para sua implantação, para embasar a tomada de decisão da Organização.

“O *People Analytics* tem muito potencial para melhorar a forma como os colaboradores tomam suas decisões. Ao mesmo tempo, existem vários desafios que precisam ser superados para poder implementar um projeto *People Analytics* bem-sucedido, e pode ser resumido em: desconfiança, medo de vigilância, ou a inabilidade para escolha de métricas para análise são apenas alguns exemplos dos problemas que podem surgir. (SILVA, 2019)

É um tema novo no campo das produções científicas, com produção discreta até 2015, como demonstrado no quadro abaixo, de Silva, 2019.

Figura 5: Evolução da produção científica sobre o tema de *People Analytics* .



Fonte: SILVA (2019, p. 9)

De maneira geral, o tema de *People Analytics* encontra-se em desenvolvimento na Academia a no mundo Corporativo. Com a possibilidade e necessidade, pela dinâmica das Organizações, de fomentá-lo ainda mais.

2.3 Tecnologias e metodologias de suporte à *People Analytics*

No caminho de se tornem cada vez mais eficientes e competitivas, as empresas precisam ter inserido no seu DNA a prática da inteligência analítica. Mas o que é inteligência analítica?

Segundo Davenport (2007, p. 22):

Inteligência analítica é a utilização extensiva de dados, análises quantitativas e estatísticas, modelos explicativos e preditivos e gestão baseada em fatos para orientar decisões e ações. A inteligência analítica pode ser utilizada para as decisões humanas ou pode orientar decisões totalmente automatizadas.

No mundo em que vivemos, temos à nossa disposição um alto volume de dados sobre os mais diversos aspectos que compõe os processos de gestão empresarial. Alguns destes dados não estão disponíveis no formato de que as empresas necessitam para uma boa tomada de decisão, e desta forma, é comum presenciar organizações perderem *market share* por adotar estratégias que no futuro se mostram que foram erradas. O dado pelo dado, traz pouco

direcionamento em um mundo complexo em que vivemos, onde todos estamos conectados em tempo real e o poder de escolha está nas mãos dos clientes e/ou consumidores. É necessário que estes dados sejam trabalhados e analisados para que se transformem em informações aderentes à necessidade de cada tipo de negócio.

Há evidências consideráveis de que as decisões baseadas na análise têm mais chances de estar corretas do que as baseadas na intuição. É melhor saber – pelo menos dentro dos limites dos dados e da análise – do que acreditar, achar ou sentir, e a maioria das empresas pode se beneficiar de um processo decisório mais analítico. (DAVENPORT, 2007, p. 15).

A capacidade de análise dos dados é vital para a qualidade das informações geradas e para esta “análise” devemos utilizar todas as variáveis possíveis em torno de um mesmo tema. Há tempos, em função de uma economia mais estável, em que as mudanças ocorriam de forma menos intensa e disruptiva, era comum que a experiência vivida poderia ser utilizada para tomada de decisões no presente, onde a intuição e a crença (confiança) em uma opinião seriam suficientes para determinar as ações futuras de uma empresa, quer seja na definição de continuidade ou não de um produto, no investimento em novas unidades fabris ou na contratação ou não de um alto executivo.

Uma organização exponencial é aquela cujo impacto (ou resultado) é desproporcionalmente grande – pelo menos dez vezes maior – comparado ao dos seus pares, devido ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas. (SALIM, 2015, p. 19).

As empresas que se destacam no mercado atual mostram um comportamento comum: o foco deixou de ser o tamanho do quadro de colaboradores dedicados às diversas áreas de negócios, o tamanho ou a suntuosidade das instalações prediais ou o local em que a sua empresa está instalada fisicamente. O grande diferencial é o uso das informações associadas à tecnologia para gerar conteúdos fundamentais para o desenvolvimento da estratégia e dos processos das empresas.

“Hoje, muitas decisões comerciais são tomadas com dados.” (WEST, 2020, p. 11).

As análises de dados têm sido amplamente utilizadas, principalmente pelas áreas comerciais das organizações, para definir ações direcionadas ao seu público-alvo. O estudo dos dados

sobre comportamento do consumidor, suas preferências e necessidades de acordo com cada etnia, sexo, idade, religião etc., se tornou regra básica para qualquer empreendimento de sucesso.

Em função do sucesso da análise de dados dentro das organizações, o que temos presenciado é o uso desta mesma cultura voltada para pessoas.

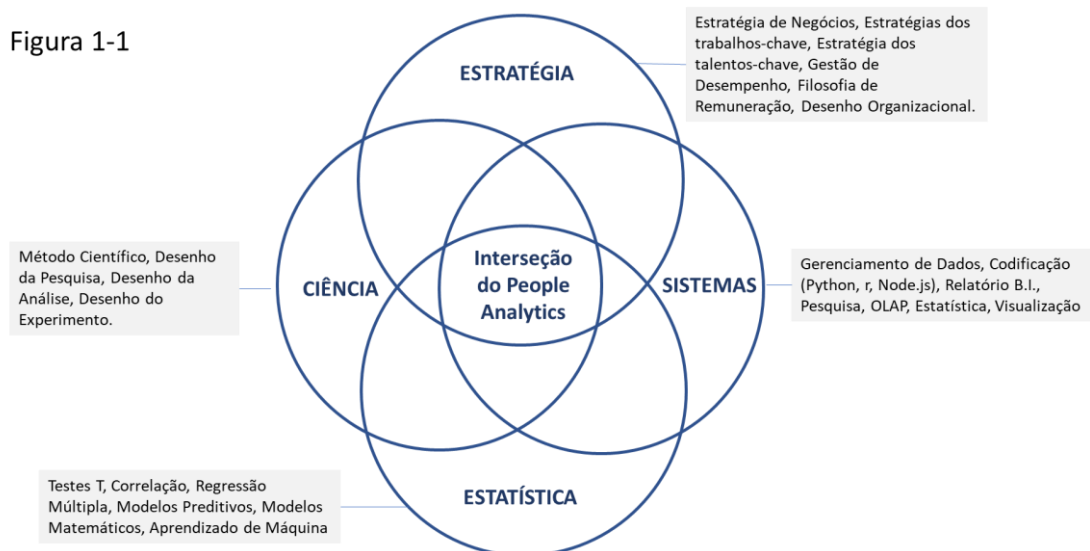
Graças à prevalência dos sistemas de informações de recursos humanos, além da acessibilidade em grande escala de ferramentas modernas da coleção de dados, análise e apresentação, tais decisões podem ser tomadas com dados, exatamente como muitas outras decisões comerciais.” (WEST, 2020, p. 12).

“Em um nível elevado, *People Analytics* consiste apenas em aplicar evidências nas decisões de gestão de pessoas.” (WEST, 2020, p. 12).

O objetivo do *People Analytics* é contribuir com o processo decisório na gestão de pessoas a partir da análise confiável de dados, com a apresentação de cenários diferentes de uma mesma questão, minimizando o risco de focar em ações ilusórias que não trarão o resultado almejado. Através do uso inteligente do grande volume de informações já disponíveis dos colaboradores, aliado a comparativos com as melhores práticas de mercado, as empresas têm adotado políticas voltadas para pessoas, que por consequência, melhoram seus resultados. Com o uso da metodologia do *People Analytics* as discussões sobre pessoas deixam de ter como base a intuição e a percepção dos envolvidos no tema, e o cenário se transforma trazendo maior clareza nas decisões.

Segundo West (2020, p. 12) “mais especificamente, o *People Analytics* reside na interseção entre estatística, ciência comportamental, sistemas de tecnologia e estratégia de pessoas. Estratégia de pessoas significa fazer escolhas deliberadas entre opções diferentes para como gerenciar um grupo de pessoas. A Figura 6 mostra como *People Analytics* reúne esses quatro conceitos amplos (estatística, ciência, sistemas e estratégia) para criar algo novo.”

Figura 6 - Estrutura do *People Analytics*



Fonte: WEST (2013, p. 13)

A Figura 6 demonstra que é a junção da Estratégia, Sistemas, Estatística e Ciência que apontará os resultados do ponto analisado no *People Analytics*. Cada um destes pontos contribuirá com visões diferentes do mesmo assunto, trazendo a clareza necessária para entendimento correto do problema levantado.

a) Estratégia

“Estratégia de pessoas significa fazer escolhas deliberadas entre opções diferentes para como gerenciar um grupo de pessoas.” (WEST, 2020, p. 12).

É a estratégia da organização que delineará os comportamentos e/ou ações ligados às pessoas que deverão ser matéria de análise no *People Analytics*. A estratégia pode ser aumentar a atratividade da empresa para profissionais de alta performance; diminuir o turnover de uma determinada unidade; aumentar a produtividade de uma equipe; fomentar o ambiente de trabalho para torná-lo mais inovador; fazer da comunicação um veículo de engajamento interno etc.

E é por meio da estratégia que a organização atinge os seus objetivos de crescimento, consolidação ou diminuição da sua estrutura no mercado. É por isso que todos os colaboradores, principalmente as lideranças, precisam ter clareza da estratégia adotada pela organização, a fim de que todos os esforços sejam direcionados para o mesmo foco.

b) Ciência Comportamental

"O método científico direciona sua atenção para certos dados importantes para o problema, e, como resultado, esse método tem muitas vantagens em relação às alternativas." (WEST, 2020, p. 50).

Quando falamos sobre comportamento humano a complexidade é grande, uma vez que nossos comportamentos são influenciados por uma gama enorme de variáveis, que tem como base nossos conceitos de vida, paradigmas, experiências vividas, conhecimentos adquiridos, expectativas alimentadas etc. Desta forma, quando há a análise de alguma variável do comportamento humano se faz necessário a utilização de controles científicos comparativos, para que o resultado seja algo concreto e com bases congruentes. Além do que, as ciências comportamentais nos dão perspectivas diferentes de um mesmo comportamento, e isso é fundamental para que possamos fazer uma análise ampla evitando a miopia de contexto.

c) Estatística

Estatística ou data science: essas pessoas podem descrever o *People Analytics* como o uso de métodos estatísticos e algoritmos do aprendizado de máquina para inferir informações sobre os aspectos humanos dos negócios a partir de dados. O foco está na matemática e nos processos técnicos para produzir informações a partir de um conjunto de dados existente, com menos ênfase na determinação de quais dados devem ser coletados ou como aplicar as descobertas para fazer uma mudança. (WEST, 2020, p. 22).

A estatística transforma dados em informações, e em relação as pessoas não poderiam ser diferentes. A estatística nos mostra por exemplo, o comportamento que mais acontece em determinada situação. É através da estatística que tomamos conhecimento das melhores práticas de mercado, aquelas ações que garantem um melhor resultado em um segmento de

negócios. Também identificamos, estratégias usadas que estatisticamente não obtiveram os resultados desejados. A estatística garante o pragmatismo das informações, não abrindo espaços para suposições, inferências e inverdades. Mas para que o dado estatístico seja confiável, é fundamental que os dados sejam bem levantados, nas fontes corretas, sem perder o foco da pesquisa em andamento.

d) Sistemas

“Os dados são a força vital do *People Analytics*. Os sistemas de RH transacionais servem para agilizar os processos de RH operacionais.” (WEST, 2020, p. 433).

O sistema é o local onde os dados são armazenados e processados, de forma que a informação seja disponibilizada no formato desejado, no tempo definido, com a confiabilidade necessária, garantindo a agilidade no seu processamento.

O mercado disponibiliza diversos sistemas para apoiar ações de *People Analytics*. A escolha do sistema, o valor a ser investido na aquisição, sua complexidade e envolvimento de outras áreas, dependerá do nível de entrega que é esperado da análise da questão envolvida no *People Analytics*. Também é fundamental que as pessoas sejam preparadas para poder utilizar todas as possibilidades que um sistema gerencial nos oferece. Infelizmente, é comum presenciar altos investimentos em sistemas de gestão com baixa efetividade por não ter sido devidamente implantado. Isso se deve a principalmente, falta de um bom planejamento de projetos e ausência de treinamentos aos *key users*.

2.4 O processo de implementação do *People Analytics*

Implementar novos processos é preciso que as pessoas tenham grandes projetos em mente.

“Gente boa precisa ter coisas grandes para fazer, senão leva sua energia criativa para outro lugar. Assim, os três construíram um mecanismo que tem duas premissas básicas: primeiro recrute as melhores pessoas e depois dê a elas coisas grandes para fazer. Em seguida atraia mais gente boa e proponha a próxima coisa importante a fazer. Repita o processo indefinidamente.” (CORREA, 2013, p. 9).

Um dos grandes fatores motivacionais das pessoas está no desejo de ser protagonista em algo

realmente importante, que mude cenários, que impacte a vida das pessoas, que crie algo disruptivo. É desenvolver um legado e se tornar referência em algum processo. Para isso, os líderes têm a responsabilidade de identificar profissionais no mercado que possuem, acima de tudo, grande força de vontade de fazer acontecer e depois, convidá-los a desenvolver algo “grande”. É desta forma que as empresas têm sucesso na criação e implementação de novos processos. Neste contexto o *People Analytics* propõe mudanças no paradigma de como tomar decisões que envolvam pessoas.

“Mentes, é claro, são difíceis de mudar. Mas tantos aspectos da nossa vida são orientados justamente para isso – convencer um colega a fazer uma tarefa de uma maneira nova, tentar erradicar nossos próprios preconceitos.” (GARDNER, 2005, p. 15).

Para que os profissionais invistam na nova ideia, ou uma nova forma de fazer as coisas, como é o caso do *People Analytics*, é preciso pensar grande, mostrar o quão importante é esta metodologia para garantir boas tomadas de decisões que impactarão diretamente no resultado da empresa. Quando a pessoa consegue visualizar os ganhos obtidos ao mudar sua forma de fazer as coisas, os processos de mudança se tornam factíveis, pois, nossos paradigmas norteiam nossas decisões.

“As ideias que os dados fornecem às empresas lhes dão uma vantagem em relação às outras que ainda não sabem como fazer estas coisas. A maioria das empresas ainda não tem metodologia *People Analytics*, e grande parte das pessoas nem sabe o que é isso.” (WEST, 2020, p. 13).

Os dados estão disponíveis nas empresas, mas não estruturados e organizados de forma que possam se tornar uma vantagem competitiva à medida que são transformados em informações que melhor direcionam as empresas no mercado. Transformar dados em informações é outra competência que aos poucos as empresas têm despertado para a sua importância.

“As soluções implementadas no *People Analytics* são para cortar o acúmulo de dados para encontrar a informação necessária, tomar melhores decisões e melhorar o desempenho.” (WEST, 2020, p. 40).

Através da análise dos dados, da reunião de informações e criação de cenários diversos a cerca

de um mesmo problema, o *People Analytics* nos permite ter acesso a visões que nem sabíamos existir. E com estas novas visões e entendimento dos vários resultados oriundos das tomadas de decisões, as chances de se resolver velhos problemas aumenta exponencialmente. Adotar a metodologia de projetos pilotos ou áreas de pesquisa de experimentação de novos modelos nos auxilia a avaliar a eficiência das decisões tomadas e medir as melhorias dos processos.

Segundo West (2020, p. 411) as etapas de implantação do processo do *People Analytics* são:

1. Determine em qual problema é mais importante trabalhar.
2. Estude o que você já sabe sobre o problema.
3. Crie novas teorias sobre as causas do problema e previsões sobre a evidência do problema que verá nos dados.
4. Desenvolva medidas para testar suas teorias.
5. Colete os dados certos para realizar as medições.
6. Faça medições e análises para ver se elas apoiam suas teorias.
7. Determine se a visão produzida pela análise é útil. Se não, volte à Etapa 1. Em caso positivo, siga a próxima etapa.
8. Se a visão produzida pela análise for útil, determine se deseja que seja executada continuamente. Se quiser, implemente um sistema para automatizar a análise. Se não, volte para a Etapa 1.

A seguir serão discutidas cada uma das 8 etapas do processo de implantação do *People Analytics*:

1. Determine em qual problema é mais importante trabalhar:

“Com a análise, é possível diminuir a imensidão de oportunidades e ter um foco refinado de quais são os problemas mais importantes a serem trabalhados agora.” (WEST, 2020, p. 24).

Com a complexidade cada vez maior das empresas atuais é comum encontrar profissionais em busca de soluções para as problemáticas empresariais, porém, nem sempre atingindo o sucesso almejado. E uma das razões é não ter clareza do que é prioridade. Estamos imergidos em um mar de informações, notícias econômicas e de movimentações mercadológicas e se não compreendermos a situação que deve merecer nosso foco, gastaremos energia e tempo

desnecessários.

Assim, através da análise de cenários teremos condição de entender quais são os problemas que impactarão na estratégia do negócio, e que se não houver um conjunto de ações muito bem definidas, a perenidade da empresa pode ser colocada em xeque.

2. Estude o que você já sabe sobre o problema:

...o novo RH usa dados para avaliar o que funcionou ou não para você no passado, para analisar as suposições que fundamentam as mudanças propostas, para prever o que acontecerá se as mudanças forem implementadas e avaliar se as previsões feitas estavam corretas ou não. (WEST, 2020, p.23).

Com a mudança proposta na forma de analisar e decidir ações sobre as pessoas em uma organização, o novo RH tem buscado os aprendizados dos processos realizados no passado, colocado em ação boas práticas de mercado e desenvolvido projetos pilotos para testar formas inéditas de desenvolvimento de processos e/ou de análises no comportamento humano.

Através dos resultados obtidos nos KPI's de pessoas e na performance da empresa, o RH terá a comprovação de que a medida adotada foi a mais indicada ou não para determinada organização. Este processo de análise deve ser contínuo para garantir sua eficácia.

3. Crie novas teorias sobre as causas do problema e previsões sobre a evidência do problema que verá nos dados:

...o *People Analytics* pode ajudá-lo a usar os dados para descobrir, em linhas gerais: onde estão os pontos fortes e fracos das pessoas na empresa; como fazer uma mudança com os dados; como priorizar e alocar recursos escassos e tempo. (WEST, 2020, p. 26).

Cada empresa vive uma realidade diferente da outra, ou seja, mesmo que empresas sejam do mesmo segmento de negócios, o que gera resultados positivos em uma pode não dar certo em outra. A melhor forma de encontrarmos as causas dos problemas de uma empresa, não é necessariamente buscar boas práticas no mercado, mas buscar conhecer a empresa a fundo. Conhecer o seu negócio, o processo, as conexões existentes entre áreas, o que impacta o negócio, delimitar seus concorrentes. Com um olhar mais voltado para dentro, é fundamental

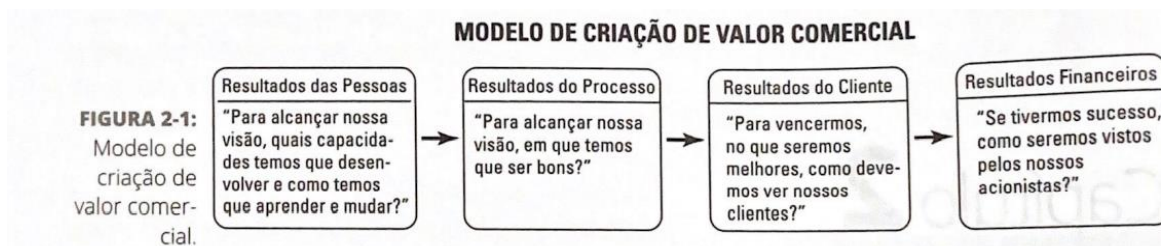
conhecer suas pessoas, como se dá a comunicação interna, quais são os grupos informais de influência, o que se prioriza nesta organização, quais são as competências mais comuns entre os profissionais e quais são seus principais pontos de melhorias. Como os processos são gerenciados, ou se não são gerenciados, se acontecem sem acompanhamento. Que projetos são priorizados ou são negligenciados.

A partir desta leitura será mais fácil entender a causa raiz do problema e seus motivadores.

4. Desenvolva medidas para testar suas teorias:

“É preciso demonstrar um modelo de valor básico que ilustre de onde vêm os resultados que sua empresa aspira e como as pessoas se conectam a isso. (A Figura 7 mostra um modelo.)” (WEST, 2020, p. 30).

Figura 7 - Modelo de Criação de Valor Comercial



Fonte: WEST, 2020, p. 30

Com informações levantadas sobre a organização e possuindo a clareza das situações problemas a serem trabalhadas, é importante apresentar as propostas através de modelos de criação de valor. Com a elaboração de perguntas simples, porém focadas no essencial para a empresa, será possível trazer fundamentação da metodologia apresentada que irá gerar o engajamento dos envolvidos. Neste modelo, são apresentadas perguntas sobre pessoas, processos, clientes e resultados financeiros. A partir do momento que o RH fomenta a discussão entre os membros da empresa sobre estas questões, se fortalece a percepção de valor nas ações propostas.

5. Colete os dados certos para realizar as medições:

...um ótimo hábito a adquirir ao iniciar a jornada do *People Analytics* é montar o seguinte:

Problema: A definição clara do problema que você trabalhou tanto para definir no começo.

Evidência do problema: Os sintomas que demonstram que o problema é real.

Impacto do problema: Os efeitos do problema no negócio.

Solução: O alcance e o conteúdo da solução proposta. Crie uma visão de como será bom depois que você implementar a solução.

Evidência da solução: Os benefícios que a empresa ganhará.

Processo: As etapas necessárias para concluir e implementar a solução.

Custo: Estimativas dos fundos que o projeto precisa.

Linha do tempo: Datas e marcos para concluir as etapas do processo. (WEST, 2020, p. 43).

Ter profunda compreensão do status quo e exata definição do problema, faz com que as análises e cenários propostos estejam focados no ponto certo.

“Já ouviu falar sobre uma variante da afirmação de John Dewey, ‘um problema bem definido é um problema meio resolvido?’” (WEST, 2020, p. 35)

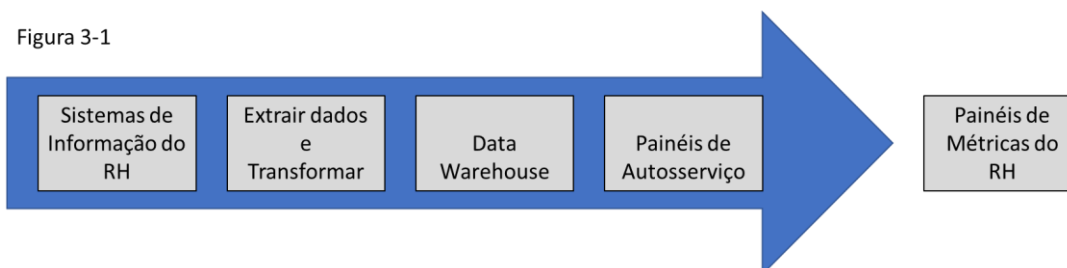
Para se chegar a este ponto, West nos apresenta uma linha de análise que nos ajuda a construir o racional do problema visualizado, e que nos traz fundamentação de que este é o foco certo das nossas ações.

6. Faça medições e análises para ver se elas apoiam suas teorias

Em minha experiência, as empresas embarcam nos projetos *People Analytics* basicamente para aumentar a eficiência ao responder muitas perguntas comuns (relatório) ou ao responder novas perguntas (desenvolver visões).

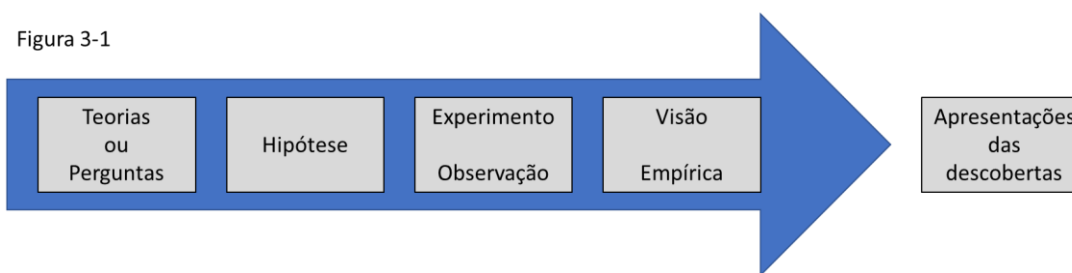
Qualquer objetivo pode trazer valor para sua empresa, e os dois são importantes, mas combiná-los em um único projeto leva a uma decepção certa. A Figura 8 mostra uma visão geral das duas abordagens, com um projeto de dados orientado à eficiência enfatizando o design dos sistemas e um orientado à visão enfatizando o design de análise.” (WEST, 2020, p.48).

Figura 8 - Projeto de dados orientado à eficiência



Fonte: WEST, 2020, p.48

Figura 09 - Projeto de dados orientado à visão



Fonte: WEST, 2020, p.49

É necessário saber o que se espera realizar com o projeto *People Analytics* e a maioria das empresas buscam maior eficiência dos seus processos ou novas visões ou cenários.

Quando a empresa busca eficiência ela quer melhorar algo que já existe: uma linha de produção, o processo de entrega de um produto, um relatório de resultados e performance, a melhoria do ambiente de trabalho, automatizar um processo que é feito de forma manual etc. A eficiência operacional leva a melhores resultados, que podem ser traduzidos em ambiente de trabalho e/ou ganhos financeiros.

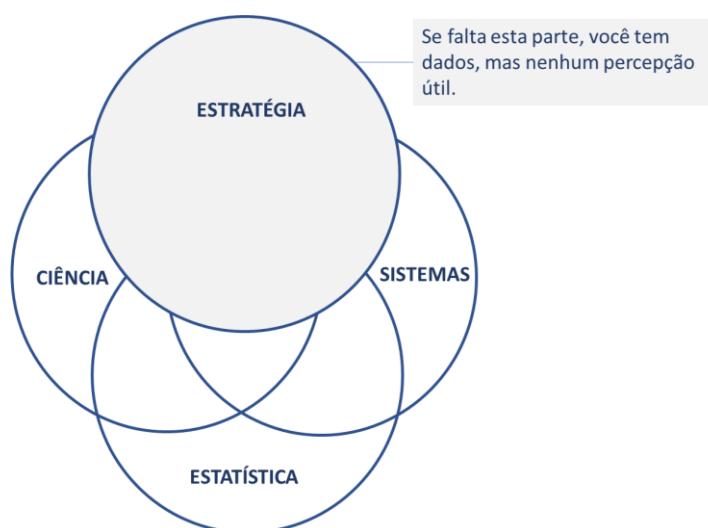
Se o foco for obter novas visões, o trabalho do *People Analytics* se concentra na busca de alternativas, novas teorias, investigações, testar / experimentar novos modelos, entender se o resultado está conectado com o objetivo do projeto, ou se o resultado trouxe visões não abordadas inicialmente.

Em função da distinção de focos, não é possível ter os dois objetivos sendo trabalhados juntos no mesmo projeto.

7. Determine se a visão produzida pela análise é útil. Se não, volte à Etapa 1. Em caso positivo, siga a próxima etapa.

“A ausência de um fundamento na estratégia resulta em muito trabalho, mas produz um resultado pouco útil para alguém. Se você trabalha muito com dados, mas ninguém usa o resultado final, isso indica que é provável que você não tem a parte da estratégia. A Figura 5-2 representa o problema encontrado se você tenta fazer o trabalho do *People Analytics* sem o devido contexto e especialização no domínio do RH representada pelo componente de estratégia da estrutura” (WEST, 2020, p. 87).

Figura 10 - Estrutura do PEOPLE ANALYTICS



Fonte WEST, 2020, p. 88

O *People Analytics* é a interseção entre Estratégia, Sistemas, Estatística e Ciência. Se um destes pilares não está devidamente mapeado, não conseguiremos a efetividade a que se propõe o *People Analytics*.

Quando o pilar Estratégia não está bem definido ou conectado com os dados do projeto, o resultado é um produto bem-feito, mas com pouca utilidade. É como um relatório emitido mensalmente, com informações da empresa, que não tem serventia para os processos de decisões da empresa. Há esforço, há metodologia, há constância, mas não há efetividade por falta do “por que fazer”. É preciso ter uma análise crítica entre o que gera valor ou não para a empresa.

8. Se a visão produzida pela análise for útil, determine se deseja que seja executada continuamente. Se quiser, implemente um sistema para automatizar a análise. Se não, volte para a Etapa 1.

“As visões de RH têm vida útil, e o modelos estatísticos requerem um constante cuidado para continuarem sendo úteis ao longo do tempo.” (WEST, 2020, p. 417).

As pessoas estão em constante evolução, não há processos de RH que são estáticos. Todas as análises devem ser revistas acompanhando as mudanças no comportamento humano, e em atendimento às suas necessidades.

“Os dados são a força vital do *People Analytics*. Os sistemas de RH transacionais servem para agilizar os processos de RH operacionais. Se eles produzem dados como resultados, isso é mais ou menos por acaso. Os dados dos sistemas transacionais são necessários para a metodologia, mas dos dados produzidos por essas transações são limitados a apenas certas visões.” (WEST, 2020, p. 433).

Para desenvolver um projeto de *People Analytics* não é forçosamente necessário iniciar com um sistema operacional que abrace todas as suas etapas. Há outras ferramentas e metodologias analíticas que possibilitam o desenvolvimento do projeto. Porém, a partir do momento que há maior complexidade de informações, é importante o investimento em sistemas que contribuirão para a gestão das informações, compilação de dados e garantia da assertividade e agilidade.

2.5 A liderança do futuro e as novas tecnologias

Desde meados de 1990, onde o conceito do mundo VUCA surgiu, vive-se em um mundo considerado volátil, complexo, ambíguo e incerto. No entanto, estamos em um processo de evolução permanente, nossa realidade não poderia continuar a mesma e pensando nisso, foi desenvolvido também o conceito de mundo BANI: frágil, ansioso, não-linear e incompreensível.

Diante de tamanhos desafios potencializa-se a importância de uma liderança atualizada e de alta performance para a sustentabilidade do negócio e o alcance de resultados extraordinários.

Os autores Moller e Gomes (2012) relatam a liderança como “um processo de influência, exercido de forma intencional de uma pessoa para outra, de forma a “guiar, estruturar e facilitar atividades e relações dentro de um grupo ou organização”. Para corroborar com esta definição, Cunha (2016) expõe “a liderança é um processo complexo que compreende a técnica e mestria em influenciar os outros, caracterizado por uma relação bilateral entre líder e liderados assim como todo o contexto interno e externo adjacente à organização sendo, por isso, um processo dinâmico”. O mesmo autor acrescenta que “a liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns”. Com foco em se tornarem empresas de alta performance os líderes têm papéis decisivos que influenciam o sucesso das organizações, “os gestores organizacionais não devem nunca esquecer que uma liderança apropriada é capaz de gerar mais liderança, o que conseqüentemente terá um impacto profundo no negócio” (HEIFETZ, 2009).

2.5.1 O papel da liderança

Para além da influência, deve-se abordar o conceito de liderança por meio de saberes transversais, devemos também nos atentar ao cruzamento do propósito da organização e dos colaboradores, uma vez que este conceito foi reforçado pós pandemia, “é importante que os subordinados compreendam a razão pela qual uma determinada ação é necessária (KANE, 2019). Cortela (2016) define a palavra “propósito”, do latim, como “aquilo que eu coloco adiante”, “o que eu estou buscando”. O propósito é aquilo pelo qual vale a pena viver, no entanto, falando da vida profissional, o líder, quando tem um propósito, é capaz de entusiasmar sua equipe, fazendo com que cada integrante entenda que estão fazendo parte de algo muito maior, de algo pelo que vale a pena trabalhar e se esforçar.

“As constantes transformações observadas ao longo do século XX, principalmente no âmbito das teorias administrativas organizacionais, impulsionadas pelo avanço das inovações tecnológicas mundiais, trouxeram às empresas mudanças radicais no trato com os indivíduos, como consequência das interferências ocasionadas pelos fatores externos às organizações, exercendo total domínio sobre a ideia e administração da gestão de pessoas, tornando notória a evolução do conceito de capital humano e gestão de pessoas, e como as influências de tais teorias ainda predominam nas organizações atuais.” (REFATTI; SANTOS, 2012, p.4).

Diante dos desafios de constantes mudanças no ambiente organizacional, Basil e Cook (1974) nos ajudam a compreender através de uma definição mais clara como os líderes são afetados em uma esfera mais ampla, ou seja, “uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas”. Importante salientarmos que as mudanças organizacionais não são algo novo explorado na literatura sobre organizações. A novidade se encontra no ritmo e na força, com que as alterações do ambiente impõem as organizações (PINTO e LYRA, 2009). Características como adaptabilidade e flexibilidade, passam a ser fundamentais no exercício da liderança, e a busca de conhecimento e do entendimento dos aspectos que influenciam diretamente no pleno exercício da função.

2.5.2 Competências da liderança

Para o enfrentamento de tais desafios relacionados no texto acima, será aprofundado inicialmente no conceito de competência, “mobilização de recursos internos e externos ao indivíduo para enfrentar situações específicas em suas atividades laborais”. (LEBOTERF, 2003). Bob Johansen (2007), indica que o mundo VUCA “é um perigo caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Mas esses mesmos perigos criam oportunidades de liderança que descrevo em termos de visão, entendimento, clareza e agilidade”.

As competências do líder variam de acordo com as fontes, mas algumas habilidades e traços são comuns em muitas delas. Destaca-se as 15 competências definidas no Fórum Econômico Mundial para os profissionais até 2025, são: pensamento analítico e inovação; aprendizagem ativa; resolução de problemas; pensamento crítico; criatividade; liderança; uso, monitoramento e controle de tecnologias; programação; resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade; raciocínio lógico, inteligência emocional; experiência do usuário; ser orientado a servir o cliente; análise e avaliação de sistemas e persuasão e negociação.

Para se adequar a este novo ambiente são necessárias competências que facilitem e elevem a gestão de pessoas, elencamos abaixo as que aparecem de maneira mais recorrentes nos artigos e bibliografias, porém não exaustivas devido ao novo momento de aprofundamento

das teorias pós pandemia, o mundo ainda está aprendendo e se adaptando ao novo contexto, seguem:

- A capacidade agilidade envolve fatores como a destreza para solucionar problemas e a capacidade de corrigir as ações de forma rápida, isso requer uma gestão ágil, sendo imprescindível o papel de líderes ágeis que devem ser capazes de responder de forma inovadora e flexível aos problemas, além de terem a capacidade de iniciar ações dinâmicas em situações de trabalho que apresentam mudanças rápidas e/ou de ambiguidade (HALL; ROWLAND, 2016). Assim, agir rapidamente às mudanças passa a ser, no mundo volátil, incerto e ambíguo um diferencial competitivo, e, portanto, Millar (2018) argumentam que as organizações e gerentes precisam integrar funções e processos na empresa para criar recursos dinâmicos com ciclos mais rápidos. Pois, como ressaltam Zaidi e Bellak (2019), esse ambiente de hipermudança testará a liderança futura até seus limites. Outro ponto de vista é fornecido por Karre (2019) quando asseveram que para aumentar a agilidade de uma empresa é preciso implementarem conceito coordenado de agilidade em todas as suas áreas relevantes.
- A assertividade no alinhamento das equipes, Schoemaker (2018) sinaliza a importância da capacidade do líder de alinhar equipes, a qual consiste na habilidade de envolver as principais partes interessadas. Van Velsor (2004) considera a criação de alinhamento como um dos papéis ou processos de liderança, que se complementam com a definição de “direção” e a manutenção do “compromisso” do grupo. Criar alinhamento também pode ser entendido como a capacidade de gerar colaboração no grupo, desenvolver um engajamento com o coletivo e o uso da habilidade de influência e de comunicação.
- Agilidade de aprendizado, provavelmente você já se deparou com alguém mencionando uma das frases mais citadas de Alvin Toffler (1980), considerado por muitos, o principal futurista do Século 20: “O analfabeto do século 21 não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender.” Riggio (2008), faz correlação entre aprendizagem com a liderança, no sentido de que a prática da liderança, assim como a prática de qualquer outra profissão, é um processo contínuo de aprendizado. E que

o líder sábio aceita isso e passa pelo processo às vezes doloroso do seu desenvolvimento pessoal. A capacidade de aprendizagem relacionada com a experiência está mais em pauta nos tempos atuais, especificamente para lidar com contextos do mundo VUCA, ou seja, ambíguos, incertos e complexos, pois a capacidade de aprender é importante para um mundo volátil e incerto porque estimula os líderes a terem uma mentalidade de aprendizagem e a buscarem novas fontes de saber. Para Dutra (2002) é preciso haver a criação de uma cultura da aprendizagem nas organizações para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico.

- Tomada de decisão é a capacidade de decidir adequadamente em um contexto dinâmico, em que não há informações suficientes para resolver os problemas, e por vezes é preciso atuar com coragem. Isso porque no mundo atual são necessários líderes ágeis com habilidade de lidar com extremos de informações, capazes de tomar decisões críticas e entregar mudanças proativamente (FLAHIVE, 2014). Hampton, 1986, afirma que a “tomada de decisão é geralmente definida como a escolha de um curso de ação, de entre várias alternativas possíveis, porém reconhece a existência de um problema, a percepção de oportunidades ou ameaças no ambiente que envolve a organização, ou a alteração de alguns aspectos desse ambiente, são os fatores que podem desencadear a tomada de decisão com o objetivo de atingir um fim específico”. Já, o autor Schoemaker (2018) explica que onde é preciso balancear velocidade, qualidade e rigor nas tomadas de decisão, o importante é usar disciplina e certos processos para chegar a uma posição que seja adequada, não esperar por uma decisão de excelência. No mundo VUCA é relevante enquadrar cuidadosamente a decisão com a abordagem identificada, ou seja, adequar às condições apresentadas: se de volatilidade, de incerteza, de complexidade, de ambiguidade ou uma mistura delas (SCHOEMAKER, 2018).
- Sobre a capacidade de inovar, Furtado (2022) ressalta “uma liderança inovadora é aquela em que o líder exerce o papel de visionário criativo, ou seja, é movido pela busca constante por novas ideias, motivando todos ao seu redor a serem criativos e inovadores, sem pressões ou medo de errar”. Além disso, o líder também exerce o papel de facilitador e guia para transformar ideias em realidade. A inovação não surge

do individualismo, mas das relações sociais. O que requer um trabalho acentuado na questão da liderança do grupo e do próprio líder (FLAHIVE, 2014). Trata-se de uma competência que traz um diferencial para enfrentar o desconhecido, ainda mais quando se cria uma inovação disruptiva de produtos e modelos de negócios orientados tecnologicamente nas indústrias. Por conta desse diferencial, é preciso que os líderes tratem dessa competência não como uma atividade pontual, mas como um modo de vida na administração atual. Em complemento, Dawson (2017) relata que a criatividade e a inovação são alcançadas por meio do gerenciamento do conhecimento dentro de um indivíduo ou organização.

- Resiliência, segundo o Dicionário da Língua Portuguesa, resiliência de carácter é a habilidade de voltar rapidamente para o seu habitual estado de saúde ou de espírito, depois de passar por dificuldades. Segundo Anaut (2005), o indivíduo resiliente concilia três características: bom desenvolvimento da autoestima, aptidão para encontrar aspectos positivos face aos problemas e possibilidade de se apoiar em experiências pessoais, familiares ou sociais positivas. Diante dos desafios do mundo VUCA, é preciso lidar com as incógnitas e perguntas infundáveis sem respostas, e mesmo assim é preciso seguir adiante enfrentando os desafios. Reforçando o conceito, a “capacidade de se recuperar do estresse, de se adaptar às circunstâncias estressantes, permanecer saudável apesar da adversidade” (SMITH, 2008). Em um cenário VUCA é imperativo ajudar os líderes a se desenvolverem, para que alcancem formas de inteligência e resiliência necessárias para sustentar seu desempenho (KING; BADHAM, 2018). Levey e Levey (2019), ressaltam que é preciso tratar do capital mental dos líderes, recurso este que trabalha elementos emocionais e cognitivos que garantem a resiliência frente ao estresse, habilidades de aprendizado para adaptação ao cenário de rápidas mudanças, e a flexibilidade mental. De acordo com Backes (2020), nunca se praticou tanto a resiliência como no período pandêmico. Foi preciso gerar novas estratégias de forma célere para atender as demandas adicionais (cuidar dos filhos-família) e ao mesmo tempo tiveram que exercer o trabalho de forma remota em período de Covid-19. Com isso, uma parcela significativa das empresas teve que deixar de lado suas estratégias para inovarem e adaptarem à crise com novas estratégias emergentes.

- O autoconhecimento tem uma importância singular no processo de liderança, pois trata-se de uma ferramenta poderosa para o autodesenvolvimento dos gestores. As transformações que estão ocorrendo nas organizações estão impactando nossas emoções e gerando severas contradições no nosso pensar, sentir e agir (FURTADO E NETO, 2007). Zaidi e Bellak (2019), exploram que o desenvolvimento de liderança que supere o tipo horizontal, no sentido de procurar fazer as coisas da melhor forma. E assim, o desenvolvimento de liderança do tipo vertical aparece para sanar tal problema, sendo marcado pela expansão da consciência ou visão de mundo no indivíduo e no sistema. Relaciona-se à clareza e amplitude de consciência; metacognição e regulação da atenção; e uma atitude de aceitação que varia de aberta e curiosa a compassiva e grata. E serve para aumentar a reflexividade, a racionalidade e a compaixão dos líderes na adoção e na busca de propósitos individuais e coletivos. Já a sabedoria coletiva utiliza a atenção plena de forma adequada para o alcance do objetivo de desenvolvimento das condições econômicas, sociais e políticas de um grupo ou empresa. Visa, assim, aprimorar formas de governança conscientemente responsáveis, colaborativas e sustentáveis. O problema, segundo Levey e Levey (2019), é que a sabedoria não recebe a devida atenção no desenvolvimento de recursos humanos e de líderes, devido a uma valorização maior para o mundo externo que o interno, e ainda informam que os líderes precisam investir em tal competência para desenvolverem os recursos humanos, uma vez que eles estão despreparados e sobrecarregados para dar conta de atingir os objetivos organizacionais, isso porque em tempos de VUCA não existem apenas problemas, mas oportunidades emergentes e novas expressões vitais para a sociedade, que clama por mais criatividade, espírito altruísta e empreendedor e iniciativas inovadoras de afirmação da vida. Frente aos desafios do mundo VUCA é necessário fortalecer os indivíduos na busca da sua consciência, expandindo o seu ser de forma plena e focada na construção de um futuro mais colaborativo.

2.5.3 Novas tecnologias na gestão de pessoas

"A tecnologia pode ajudar a criar uma cultura de trabalho mais produtiva e colaborativa, permitindo que os funcionários trabalhem em qualquer lugar, a qualquer hora e em qualquer dispositivo." - Bersin, J. (2017). HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign supreme.

A pandemia da COVID-19, iniciada em 2020, que alterou toda a rotina do universo, forçou a inserção de novas tecnologias nas organizações, introduziu mudanças relevantes no conhecimento e nas formas de aprendizagem, na cultura e nas relações dentro das organizações e exigiu a criação de novos mecanismos de trabalho, colaboração, acompanhamento, controle e intervenção. Não se trata de uma mudança técnica, mas da introdução de novos hábitos e práticas que favoreçam a implementação de novas tecnologias, ferramentas ou modelos de gestão (VASCONCELOS e PINOCHET, 2002), apesar dos autores abordarem esta temática bem antes deste cenário de pandemia, o conceito é bem atual e nos ajuda a entender este novo *modus operandi* das organizações e seus impactos.

As organizações contemporâneas funcionam como sistemas abertos, e, portanto, sofrem muitas influências do ambiente externo. Para se adaptar às constantes variações do mercado, as empresas têm que se reorganizar rapidamente aos processos, à tecnologia e às pessoas que as compõem. A informatização faz parte dessa política, pois visa explorar a presença de novas informações e criar um conhecimento mais profundo, mais amplo e perspicaz dos negócios, servindo como catalisador para aperfeiçoar e inovar a produção e o fornecimento de bens e serviços, fortalecendo a posição competitiva da companhia (ZUBOFF, 1994; ALHO e CARVALHO, 2007).

Segundo Porter (1999), uma das principais estratégias competitivas no universo organizacional é a inovação, além de gerar vantagem competitiva, ela permite sobreviver, aproveitar as oportunidades e ampliar as possibilidades de mercado. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) corroboram no sentido de que inovar no ambiente organizacional implica em desenvolver novas formas de gestão, e mais, não apenas durante a fase estável, mas em condições de incerteza, principalmente quanto as mudanças acontecem de forma célere possibilitando maior agilidade no processo de tomada de decisão. Segundo, Bernardes (2022),

os autores defendem a ideia de a inovação possibilita detectar oportunidades, é movida pela habilidade de estabelecer relações e saber tirar proveito delas.

Diante de um cenário incerto com o advento da pandemia do COVID-19, muitas empresas implementaram soluções de tecnologia de RH em seu trabalho nos últimos anos. Foi necessário que as organizações se adaptassem e inovassem rapidamente com uma mentalidade ágil e de vanguarda para a garantirem a sobrevivência do negócio. O ambiente de trabalho se tornou em grande parte digital, remoto, híbrido por vezes, conectado e que facilitasse e colaboração entre as pessoas para a geração de resultados/produktividade.

É cauteloso observar, Oliveira e Bertucci (2003) enfatizam o fato de que a tecnologia no ambiente organizacional sozinha não é suficiente para garantir o bom desempenho. De nada adianta inovar e investir em tecnologia se fatores ligados a falta de conhecimento e capacidade técnica não tiverem ajustados. Rodrigues e Pinheiro (2005) corroboram ao questionarem que os gestores precisam sensibilizarem e rever os hábitos tendo em mente a instabilidade de mercado.

"As tecnologias de análise de dados podem fornecer insights valiosos sobre a experiência do funcionário e ajudar as empresas a identificar áreas de melhoria na gestão de pessoas." - Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business Press.

2.5.4 Liderança do futuro

Os desafios para a liderança são sem dúvidas sem precedentes devido à complexidade do mercado, são necessárias novas abordagens e novas possibilidades para a geração de resultados positivos. Segundo dados da pesquisa 25ª CEO Survey de 2022, estamos vivendo um cenário desafiador, pois as pressões para a criação de valor no curto prazo que estão por trás das preocupações mais extremas dos CEOs parecem ainda mais relevantes quando analisamos os resultados pelos quais esses líderes estão trabalhando – conforme refletido em suas estratégias corporativas e em seus pacotes de remuneração variável. Os resultados que importam a maioria dos CEOs têm metas relacionadas à satisfação do cliente, engajamento

de funcionários e automação ou digitação incluídas em suas estratégias de longo prazo. Esses resultados não financeiros estão vinculados ao desempenho dos negócios.

A partir de todos os pontos levantados sobre as mudanças vivenciadas nos últimos anos, é possível perceber que o líder é um maestro que precisa harmonizar os diferentes instrumentos que têm à frente, de maneira ativa e engajada com abertura para o novo, bem como articular e atrair todos os talentos e recursos que alavanquem o processo, cada vez mais presente, de transformação do negócio.

No cenário atual do mercado as empresas precisam atingir um nível alto de eficiência e eficácia para continuarem sendo competitivas e esse estágio só pode ser atingido através de uma boa liderança e boa administração.

São necessários líderes que criem visão de futuro, tenham capacidade de inspirar os colaboradores a concretizar essas visões. Precisam também ser bons gestores, elaborar planos detalhados e gerenciar as atividades do dia a dia (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Para corroborar com a importância da liderança moderna como fator de sucesso para as organizações, é preciso ter consciência da composição de um conjunto de fatores que trabalham juntos em prol do bom desempenho geral. Piza (2018), salientou que o líder não é o centro do processo, ele é uma parte importante de um sistema muito mais complexo e tem como propósito básico criar contextos sustentáveis para aflorar o melhor de cada indivíduo.

3. METODOLOGIA

Este capítulo é dedicado ao modo de como será desenvolvido este estudo. Por meio da exposição dos passos seguidos para a formulação e desenvolvimento do projeto aplicativo, proporcionar ao leitor subsídios para a compreensão e entendimento do tema. O conteúdo está organizado em seções.

3.1 Metodologia da Pesquisa

A metodologia de pesquisa utilizada neste projeto aplicativo como técnica de investigação, para responder à pergunta principal desse estudo: Como utilizar o *People Analytics* para o desenvolvimento dos líderes do setor de transportes aéreo brasileiro? é a pesquisa descritiva. Segundo GIL (2002, p. 42):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Sem a interferência ou julgamento dos autores do estudo, na pesquisa descritiva a proposta é estudar, registrar, analisar, interpretar e ou correlacionar fatos, a fim de identificar as características e variáveis que se relacionam com objeto de estudo, buscando estabelecer as relações entre os fatores.

“Os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar”. (TRIVIÑOS, 1987 p. 110).

Ainda segundo Triviños (1987, p. 112) “Os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação por meio da observação”.

Nesta metodologia, pode-se utilizar para a coleta de dados, estudos de caso, análise documental, entrevistas, observação, estudos de campo, entre outros.

3.2 Estratégia da Pesquisa

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, a estratégia de pesquisa utilizada é a qualitativa, onde os dados coletados são predominantemente descritivos.

De acordo com Oliveira (2007, p. 68) “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como um estudo detalhado de um determinado fato, objeto, grupo de pessoas ou ator social e fenômenos da realidade”.

A pesquisa qualitativa com apoio teórico na fenomenologia é essencialmente descritiva. E como as descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e como aquelas são produto de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão quantitativa, numérica, toda medida. Desta maneira, a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso, não é vazia, mas coerente, lógica e consistente. Assim, os resultados são expressos, por exemplo, em retratos (ou descrições), em narrativas, ilustradas com declarações das pessoas para dar o fundamento concreto necessário, com fotografias etc., acompanhados de documentos pessoais, fragmentos de entrevistas etc. (TRIVIÑOS, 1987, p. 132).

Ainda segundo Triviños, 1987, buscamos mais a representatividade dos que participarão no estudo, sendo eles essenciais para o esclarecimento do assunto em foco, sem que a preocupação primária seja o tamanho da amostra.

3.3 Método de Pesquisa

Para este estudo utiliza-se o método de Pesquisa de estudo de campo ou também chamado de pesquisa de campo.

A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.186).

Segundo GIL (2002, p. 53) “No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada importância de o pesquisador ter tido uma experiência direta com a situação de estudo”.

Investigações em que para além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se coletam dados junto a pessoas, utilizando diversos tipos de pesquisa (ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (FONSECA, 2002 p. 33).

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Como instrumentos para a coleta dos dados, utilizaremos benchmarking considerado como um guia de referência, levantamento documental e o levantamento bibliográfico.

Benchmarking: Para Chiavenato, 2004 benchmark pode ser realizado internamente, ou seja, dentro da empresa, ou externo (concorrência), segundo o autor, é um padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado.

Nos levantamentos, tem-se a característica da interrogação direta das pessoas. “Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.” (GIL, 2002, p.50).

3.5 Metodologia empregada para análise da situação atual

As metodologias empregadas no estudo para a análise da situação atual foram: Entrevistas; Pesquisa documental e Pesquisa bibliográfica.

- Entrevista: De acordo com GIL (2002, p. 195) “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.
- Pesquisa documental pode ser caracterizada segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 174) como a fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Segundo Gil (2002, p. 45):

a pesquisa documental muito se assemelha à pesquisa bibliográfica. Logo, as fases do desenvolvimento de ambas, em boa parte dos casos, são as mesmas. Entretanto, há pesquisas elaboradas com base em documentos, as quais, em função da natureza destes ou dos procedimentos adotados na interpretação dos dados, desenvolvem-se de maneira significativamente diversa. É o caso das pesquisas elaboradas mediante documentos de natureza quantitativa, bem como daquelas que se valem das técnicas de análise de conteúdo.

- Pesquisa bibliográfica: Realizada com fontes de material já elaborado, como livros e artigos científicos localizados em bibliotecas.

Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas. (GIL, 2002, p.45).

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análise do Setor

O Brasil conta com várias modalidades de transporte, incluindo o aéreo, cujo setor foi escolhido como foco neste trabalho por estarem no grupo pessoas que trabalham nas três, até o momento do levantamento, maiores empresas aéreas brasileiras.

Embora o setor aéreo represente a menor fatia em relação as demais modalidades de transporte, tanto de cargas quanto de pessoas, possui uma grande representatividade. Tratando do transporte de carga, de acordo com dados CNT - Confederação Nacional do Transporte (2011), cerca de 61,1% do transporte é realizado por meio de rodovias, 21% pela rede ferroviária, 14% pelas hidrovias, terminais portuários fluviais e marítimos e apenas 0,4% pela via aérea.

A aviação contribui com 3,1% da produção econômica do Brasil, valor semelhante ao da participação do setor na geração de riquezas no mundo (3,5%), e a Aviação do Brasil é uma das maiores do mundo, gerando benefícios sociais e econômicos em cada unidade da federação (ABEAR, 2023). Um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas aéreas no Brasil é quanto suas despesas que, desde a compra ou arrendamento de um avião até a folha de pagamento regular dos funcionários, está sempre sujeito a variações, acompanhando a taxa de câmbio, a sazonalidade e o reajuste constante de preços. Além disso, os custos operacionais, por serem vinculados ao dólar, acaba sofrendo um aumento substancial em seus gastos. Ou seja, reduzir custos é sempre pauta de suas metas para garantir sua sustentabilidade.

4.1.1 A gestão da performance individual no setor de transportes aéreo brasileiro

O objetivo desta pesquisa foi obter informações sobre o uso do *People Analytics* nas empresas aéreas, com foco na gestão de pessoas.

Para a obtenção destes dados, foi realizada uma pesquisa com 16 (dezesseis) questões objetivas e 3 (três) questões discursivas, por meio de um questionário criado no Google *Forms*, aplicado à 3 (três) gestores de RH das empresas aéreas do mercado brasileiro. Conforme

mencionado no item 3, a estratégia de pesquisa utilizada é a qualitativa, onde os dados coletados são predominantemente descritivos.

Após uma análise macro da pesquisa, foi identificado que em apenas 3 (três) questões houve unanimidade nas respostas dos entrevistados. Na primeira delas se observa que eles atendem de forma parcial quanto a empresa possuir uma área estruturada de *People Analytics* com profissionais adequados para atender as demandas do negócio, ou seja, alguns setores possuem e outros não. Quanto ao RH realizar análises baseadas em dados integrados de diferentes sistemas, como sistema de gestão de desempenho, sistema de folha e ATS (atração e seleção), todos mencionam que também atendem de forma parcial. A última questão refere-se ao tipo de estágio de Analytics que eles entendem estarem, que é o Descritivo, onde o *People Analytics* é usado para obter a descrição de um evento já ocorrido e se tem acesso apenas a dados históricos. Esta informação é muito interessante, tendo em vista que existem três tipos de estágios (descritivo, preditivo e prescritivo) e os entrevistados entendem que as empresas se encontram no primeiro, porém por motivos distintos.

Uma delas relata que entende estar neste estágio porque a área de *People Analytics* é relativamente jovem na companhia, que se encontra numa etapa de estruturação da área, que envolve, por exemplo, a escolha e implantação de novas tecnologias, contratação de equipe etc., e que no momento os recursos disponíveis possibilitam apenas trabalhar com fatos já ocorridos. Outra empresa relata que os dados ficam presos na alta gestão, enquanto a última explana que o processo para as análises preditivas ainda está em andamento com oportunidades de evolução, e que atualmente ainda é maior o número de análises de dados de eventos já ocorridos. Outro aspecto observado, é que em uma das empresas pesquisadas, o RH não está envolvido na análise de tendências orientada por dados e com benchmark de dados de RH, e nas outras duas o RH está envolvido parcialmente.

Percebe-se que, mesmo se tratando de temas voltados à estratégia, ainda há uma deficiência na obtenção de dados por parte da liderança, onde em apenas uma das empresas se constata que o RH disponibiliza dashboards com métricas relevantes de RH para a liderança e nas outras duas somente parcialmente. Inclusive, apenas uma das empresas afirma que o RH utiliza os dados disponíveis para tomadas de decisão que podem influenciar os resultados do negócio e as outras afirmam que o RH utiliza esses dados somente de forma parcial.

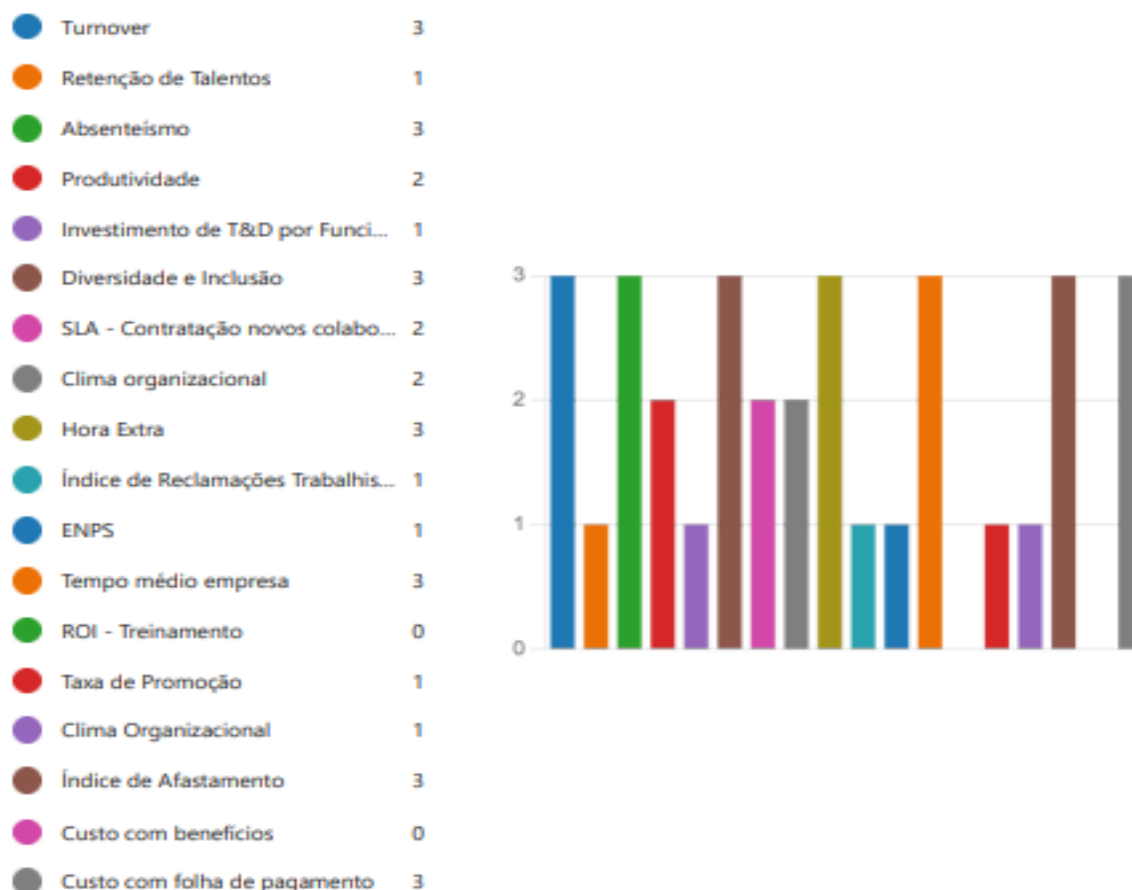
Quanto ao RH utilizar os dados disponíveis para gerar insights que possam solucionar problemas do negócio, uma ferramenta muito efetiva para melhoria contínua do negócio, apenas uma cita que utiliza de forma integral, enquanto as outras somente de forma parcial. Seguindo a lógica de obter dados para ajudar no desenvolvimento da área, duas empresas dizem que os dados distribuídos são organizados e apresentados para que eventuais conflitos possam ser solucionados antes deles efetivamente acontecerem, enquanto uma afirma que isso não acontece. Além do mais, duas empresas confirmam que o RH não desenvolve continuamente modelos preditivos para subsidiar as decisões estratégicas e nem está envolvido no planejamento estratégico de pessoal através do uso de cenários criados a partir de modelos preditivos, enquanto uma afirma que acontece parcialmente.

Um dado muito importante para a análise do setor, para compreender um pouco melhor sobre a maturidade do *People Analytics*, foi obtido quando questionado se o RH trabalha com a gestão analítica de forma digital em um sistema integrado, acessível, transparente e se os processos eram automatizados. Uma afirmou que não trabalha enquanto duas atendem de forma parcial, sendo que duas consideram estar em um nível de maturidade de *People Analytics* nível 2 - Relatórios avançados, e as outras duas no Nível 1 - Relatórios operacionais. O ponto de maior divergência na resposta entre as três empresas foi quanto a disponibilização dos dados, se eles estão sempre disponíveis, organizados e se os gestores sabem onde encontrá-los quando necessário. Uma empresa respondeu não, outra sim e a outra de forma parcial.

Na pesquisa também foi questionado quais KPI's a empresa utiliza, e o resultado pode ser apresentado pelo Gráfico 1.

Gráfico 1 – principais KPI’s utilizados pelas empresas

Gráfico 1



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores (2023)

Observa-se que sete KPI’s em comum são usados nas três empresas. São eles: turnover, absenteísmo, diversidade e inclusão, hora extra, tempo médio empresa, índice de afastamento e custo com folha de pagamento.

Além dos KPI’s indicados no gráfico acima, as empresas citaram que utilizam outros: saúde e remuneração, vagas fechadas, porcentagem de cumprimento de treinamentos, planejamento X execução de treinamentos, *forecast* X eficiência e horas de treinamento total e por funcionário.

Quanto ao processo de divulgação dos dados obtidos, sobre como os dados destes indicadores são entregues aos gestores para tomada de decisões, cada empresa possui um processo

distinto. Uma divulga por meio dos BP's de RH, outra por meio de painéis e *reports* e a outra por meio de dashboard mensal ou sob demanda.

Para compreender a percepção dos gestores quando ao uso do *People Analytics*, foi questionado sobre quais as práticas de sucesso quanto à utilização de *People Analytics* na performance das pessoas dentro da empresa eles conseguiam visualizar. Uma empresa disse que o uso do *People Analytics* melhora na gestão da força de trabalho, saúde dos trabalhadores, sustentabilidade do negócio e custos.

Outra empresa relata que há maior assertividade no processo de tomada de decisão, que contribui para resultados com maior eficiência e eficácia para o negócio, ajuda na retenção de talentos, em processos seletivos mais acertados, gestão de performance do time, redução de custos, entre outros. E a última diz observar a prática de sucesso do *People Analytics* na avaliação de desempenho e 9Box.

O resultado da pesquisa aponta que o *People Analytics* é usado de forma parcial nas três empresas pesquisadas, sendo que em nenhuma delas é usado de forma que norteie a tomada de decisão da liderança de maneira mais assertiva, o que é esperado como resultado do *People Analytics*. A única questão em que foi possível observar que todas estão em sinergia, é quando se classificam no estágio Descritivo do Analytics, que se pauta na busca de obtenção de dados com a descrição de um evento já ocorrido, com acesso a dados históricos. Ou seja, mesmo sendo empresas grandes e consolidadas no mercado, ainda estão caminhando para uma melhor utilização desta ferramenta. Tanto que duas das empresas já consideram que o *People Analytics* é um investimento necessário para os próximos anos enquanto uma entende ser uma necessidade parcial.

4.2 Benchmarking / Realidades Organizacionais

Este capítulo consiste em avaliar as práticas de referência em gestão de pessoas com base em ferramentas com indicadores de performance e avaliação de competências comportamentais das lideranças.

Foram entrevistados profissionais de 2 (duas) empresas de grande porte fora do segmento aéreo que possuem práticas de gestão de pessoas embasada em dados e indicadores de performance.

Os profissionais são da área de Recursos Humanos e participaram da construção do modelo em suas empresas. As ferramentas analisadas foram construídas internamente, com recurso próprio e dedicado ao tema. Os profissionais demonstraram disponibilidade em compartilhar o conhecimento e o modelo construído.

Os profissionais responderam questionário que está disponível no anexo do documento, as respostas foram analisadas qualitativamente e embasou a análise do próximo tópico.

4.2.1 Práticas de sucesso quanto à utilização de *People Analytics* na performance das pessoas

Com as empresas analisadas no benchmarking observa-se uma grande necessidade para as organizações de terem maior embasamento para a tomada de decisão, reconhecimento da performance, investimento e priorização das ações de desenvolvimento dos líderes nas empresas, que hoje em sua grande maioria são capacitados de forma não personalizada às suas necessidades de desenvolvimento e alinhadas de forma direcionada aos objetivos estratégicos da organização.

A tomada de decisão de forma mais assertiva, menos impessoal é algo que se faz necessário e de extrema importância no ambiente corporativo no tema de gestão de pessoas.

Observa-se ainda que há uma dificuldade no levantamento das informações periódicas de forma segura e rápida para suportar o projeto de implantação de um *People Analytics*.

Em uma das empresas, a implementação foi realizada paulatinamente, com a validação dos principais líderes das empresas embasando os indicadores mais relevantes e com qual periodicidade os dados devem ser analisados e para quais processos iriam gerar informação.

Nas empresas avaliadas, Recursos Humanos é a área responsável por implantar o processo e fazer a gestão dos dados. Com profissionais dedicados exclusivamente ao tema, e com formação e competência específica para desenvolver as ferramentas e fazer a gestão dos dados.

Inicialmente a área de RH também tinha a responsabilidade de apoiar os gestores na análise dos dados e tomada de decisão. Com o avanço do projeto e já com o processo estabelecido os gestores ganham independência no acesso aos dados e na análise para a tomada de decisão. E dessa forma o projeto atinge um primeiro objetivo, que é dar autonomia aos líderes para analisar os dados e informações dos seus gestores e com isso tomar as melhores decisões para desenvolvimento e planejamento de carreira.

Nos modelos construídos, os dados são atualizados mensalmente. Com análises por equipe, por área, por setor e nominalmente para permitir bastante assertividade na análise feita.

Os indicadores que compõem o material podem ser exemplificados como: afastamentos, rotatividade, resultado da pesquisa de clima, atingimento de metas definidas, remuneração dos colaboradores com o posicionamento dentro da tabela salarial, acidentes de trabalho, dentre outros.

O Power BI é a ferramenta utilizada para agrupar e disponibilizar os dados. Os ganhos já podem ser percebidos e mensurados nas empresas pesquisadas. Ganho de produtividade e qualidade do serviço prestado no próprio RH, que não precisa para cada reunião periódica com os gestores organizar os dados da sua área e equipe, os dados já são analisados previamente e a reunião fica otimizada. Além de fortalecer a credibilidade das análises feitas para o tema de gestão de pessoas. A área de Recursos Humanos ganha credibilidade com as informações prestadas e demonstra um alinhamento com o mercado, com ferramentas atuais de gestão de pessoas.

Observa-se ganho também para os gestores tomarem decisões embasadas em dados de qual colaborador dever ser reconhecido, receber uma promoção ou indicado para uma formação específica. E dessa forma reduzir a subjetividade envolvida no momento da decisão.

As empresas destacam que estão em fase de implantação do projeto, com ganhos qualitativos já observados, mas que ganhos na performance da liderança ainda não podem ser observados. O tema de *People Analytics* é citado como um projeto de transformação na forma de fazer gestão das pessoas nas empresas, e por isso, tem um período para sua implantação e adesão do modelo definido. Muita comunicação, transparência na definição dos indicadores e clareza dos objetivos que podem ser alcançados são fundamentais para a adesão ao modelo e utilização como ferramenta de gestão na organização.

Quando entrevistados sobre se atualmente fazem uso das informações para o desenvolvimento da liderança, como unanimidade entendem ser uma grande oportunidade para um desenvolvimento mais assertivo e direcionado podendo beneficiar os líderes e gerarem melhores resultados para as organizações, uma vez que poderá ser potencializado o alto desempenho, além da oportunidade de redução de custo com treinamentos de liderança em massa.

4.3 A ideia conceito sobre modelo para implementação do *People Analytics* para o desenvolvimento da liderança

Este consistiu na elaboração de uma ideia inicial da proposta de solução, no intuito de validá-la junto aos principais stakeholders do projeto.

Traduzida como “análise de pessoas”, na prática, *People Analytics* é um método de gestão utilizada para a coleta, tratamento e interpretação de dados para entender as características e comportamentos do ser humano.

O modelo para implementação do *People Analytics* para o desenvolvimento da liderança se baseia na construção de uma ferramenta com os dados estruturados e organizados de forma que possam se tornar um diferencial competitivo à medida que são transformados em informações que melhor direcionam o desenvolvimento dos líderes das empresas.

Além de transformar dados em informações estratégicas para a tomada de decisão e obter maior efetividade e eficiência no desenvolvimento dos líderes alinhados à estratégia do negócio, o projeto considera a possibilidade de comparação com os dados de mercado para potencializar as oportunidades de vantagem competitiva.

Diante de um mercado altamente competitivo como o da aviação, os líderes precisam estar preparados para guiar as ações de suas equipes e garantir a entrega de excelentes resultados. É fundamental entender e desenvolver competências ligadas à liderança, para tornar mais assertivas as ações de líderes e garantir o alcance das metas da organização.

Esse processo funciona por meio de um software utilizando-se do Big Data que cruza dados coletados em diversas fontes, que armazena grandes volumes de informações, para traduzir comportamentos em conhecimentos para serem utilizados de forma gerencial. Por

meio de Business Intelligence teremos a conversão dos dados brutos do Big Data em informações por meio da coleta, organização, compartilhamento e monitoramento dos dados.

Para nortear o desenvolvimento da liderança nas competências necessárias para a alta performance, a fim de extrair padrões e tendências de grandes volumes de dados, serão utilizados os dados a seguir:

- Avaliação de desempenho das competências estratégicas para o negócio.
- Avaliação de Clima – E-NPS.
- BSC - Balanced Scorecard.
- Taxa de Retenção.
- Taxa de Turnover.

Com base na metodologia de *People Analytics* será possível realizar análises descritivas, preditivas e prescritivas, e identificar as competências necessárias, desenvolvê-las, além de monitorar a evolução e acompanhar o progresso das pessoas para implementar medidas corretivas com maior eficiência.

Diferente do treinamento de liderança, o desenvolvimento acompanha o profissional no longo prazo, investindo em evolução contínua e reforço de comportamentos. Desta forma, dependemos de ferramentas mais eficazes para acompanhar o progresso do gestor, entender suas forças e fraquezas, e atuando como indutor estratégico para ele alcançar o próximo nível. A partir do diagnóstico realizado com base no *People Analytics*, será elaborado o plano educacional onde serão indicados os objetos de aprendizagem para o desenvolvimento focado nas competências de menor domínio assim como alavancar as de maior domínio. Dentre os objetos de aprendizagem oferecidos para o desenvolvimento podem ser disponibilizados: Games, Single page de conteúdos, e-books, artigos, packs de conhecimento como podcasts, vídeos, mentorias entre outros.

A utilização do *People Analytics* para o desenvolvimento da liderança possibilita estruturar os processos de desenvolvimento de talentos de modo customizado, otimizado, escalável e ágil. Além disso, avaliar o grau de conhecimento de um determinado conteúdo e verificar se os talentos possuem um grau de conhecimento baixo, médio ou alto em relação ao esperado pela empresa.

É possível ainda prever o tempo de treinamento e adaptação do líder recém-contratado.

Tomar decisões com maior precisão a respeito da gestão do conhecimento na empresa, além de aprimorar as competências, engajar os líderes e reduzir custos da organização. Dentre os custos impactados pelas melhorias proporcionadas pela proposta do projeto, podemos citar a redução de custos com as falhas e o tempo gasto com processos e treinamentos sem diagnóstico das reais necessidades de desenvolvimento, custo com contratações, demissões, e falhas de produtividade.

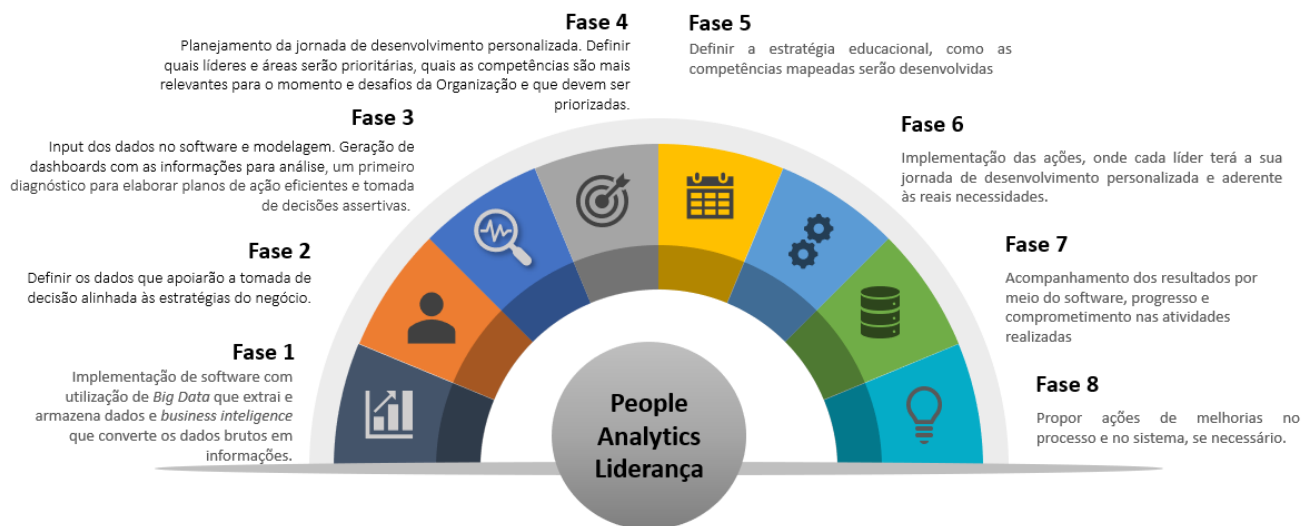
Outro fator importante que será apoiado pelo projeto é referente ao clima organizacional, uma vez que será possível identificar fatores internos que podem influenciar na relação dos líderes e liderados, sendo possível criar planos de ação em tempo hábil de evitar impactos negativos, aumentando a satisfação e engajamento por meio do acompanhamento contínuo que impactam diretamente no desempenho.

O estudo apresenta a proposta de desenvolvimento da ferramenta por meio de um software, desenvolvido pela área de digital da organização, com gestão do processo pela área de Recursos Humanos da empresa, por meio de profissionais dedicados ao acompanhamento dos dados.

O desenvolvimento desta ferramenta transformará os dados dos líderes em informações estratégicas, e associado ao plano educacional, permite que os líderes sejam desenvolvidos de forma assertiva, promovendo a evolução das habilidades e comportamentos essenciais para liderar, e que impactam diretamente na performance das equipes e nos objetivos do negócio.

Abaixo, a figura apresenta as fases que contemplam o processo de utilização da metodologia para o desenvolvimento da liderança:

Figura 11



Fonte: Desenvolvida pelos autores do projeto

No capítulo 5.2 serão exploradas as fases.

4.4 Avaliação da ideia conceito do *People Analytics* pelos stakeholders

É possível melhorar a performance da liderança? O quanto os líderes da empresa estão engajados? Qual o grau de satisfação deles com a organização? Para que as organizações tenham maior sucesso, mais do que intuição e experiência, e até mesmo subjetividade, as organizações precisam de informações objetivas para responder essas perguntas com precisão.

No intuito de testar a ideia conceito elaborada no capítulo anterior, foram mapeados como stakeholders: Diretor Presidente de empresa do segmento de transporte de passageiros, Diretor Operacional de empresa do segmento de cargas e Diretora de Recursos Humanos de empresa do setor aéreo.

Foram realizadas entrevistas qualitativas com cada um dos stakeholders com base na apresentação da ideia conceito do modelo. As entrevistas foram conversas estruturadas sobre os desafios na gestão de pessoas nas empresas onde os profissionais estão inseridos e o papel estratégico da liderança nesse cenário.

4.4.1 Percepções gerais dos stakeholders

O desafio na gestão de pessoas nas organizações e a necessidade de mapear o desempenho dos líderes e suas equipes e o alinhamento dos projetos e ações para o alcance dos objetivos estratégicos do negócio foi determinante para o interesse no tema nas entrevistas com os stakeholders.

A ideia conceito foi avaliada como muito apropriada e com grande potencial de contribuição para o desenvolvimento das lideranças do setor aéreo de forma mais assertiva.

O modelo foi definido com embasamento nas competências que precisam ser desenvolvidas de forma customizada, alinhadas a estratégia do negócio e com possibilidade de acompanhamento da evolução e comparativo com o mercado.

A proposta foi identificada como uma necessidade do negócio no momento de tomada de decisão de uma forma menos subjetiva e mais embasada em critérios objetivos e comparáveis. Que suportará com objetividade as ações de desenvolvimento e planejamento de carreira.

Sugestão de definição de competências essenciais de liderança para o mercado aéreo do Brasil, com definição do nível de proficiência necessário para o setor. Assim o painel de avaliação das competências composto com as competências necessárias para a estratégia do negócio e para o setor aéreo.

5. DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 O modelo de aplicação da metodologia de *People Analytics* para o desenvolvimento e melhoria da performance das lideranças das empresas do setor aéreo.

A seguir o projeto apresenta o modelo de aplicação da metodologia de *People Analytics* para o desenvolvimento e melhoria da performance das lideranças das empresas do setor aéreo.

Como passos iniciais, consideramos o processo de implementação do *People Analytics* segundo West (2020, p.411) na qual se faz necessário, determinar em qual o problema trabalhar e estudar o que se sabe sobre tema. Criar novas teorias sobre as causas do problema e previsões sobre a evidência do problema que será vista nos dados e desenvolver medidas para testar suas teorias. Coletar os dados para realizar as medições e testar suas teorias. Determinar se a análise produzida é útil e determine se deseja que seja executada continuamente. Implemente um sistema para automatizar a análise.

A proposta de solução apresentada no presente projeto consiste no desenvolvimento de um sistema que poderá ser desenvolvido internamente pela área de tecnologia da organização. A implantação de software utilizando Big Data que extrai e armazena dados com grande variedade, em grandes volumes e com alta velocidade, e *business intelligence*, converte os dados brutos do Big Data em informações por meio da coleta, organização, compartilhamento e monitoramento dos dados.

Por meio do software é possível obter a geração de dashboards com as informações para análise, um primeiro diagnóstico para elaborar planos de ação eficientes e tomada de decisões assertivas.

A modelagem é o momento de cruzar os dados para encontrar a correlação entre eles e entender como uma variável influencia na outra, podendo realizar previsões e planejar um cenário futuro.

Uma vez estruturada a metodologia de *People Analytics* é hora de definir os dados que apoiarão a tomada de decisão e conectar o plano educacional para promover o desenvolvimento da Liderança.

Para definir os dados que apoiarão a tomada de decisão alinhada às estratégias do negócio se

faz necessária a análise dos valores, objetivos e necessidades da empresa para definir as competências necessárias da liderança para atingir os resultados traçados e alinhados às estratégias do negócio. Clima organizacional entre as equipes. Avaliação de clima – E-NPS periódica. Taxa de Turnover, Taxa de retenção de talentos.

A partir da coleta e tratamento destes dados temos um diagnóstico individual da necessidade de desenvolvimento de cada líder, podendo então promover a capacitação direcionada com objetos de aprendizagem e medidas aderentes às particularidades de cada pessoa, aumentando o engajamento, aprimorando as competências, atitudes e habilidades necessárias, reduzindo os custos com ações genéricas e treinamentos em massa.

Parte-se então para o planejamento das ações da jornada de desenvolvimento personalizada. Neste momento é a hora de definir quais líderes e áreas serão prioritárias para as ações com base na estratégia do negócio e indicadores das áreas. Quais as competências são mais relevantes para o momento e desafios da Organização e que devem ser priorizadas.

Define-se então a estratégia educacional, isto é, como as competências mapeadas serão desenvolvidas. Definir as ações individuais e/ou ações em grupo, o e como o conteúdo será transmitido – presencial, on-line ou híbrido. Exemplo cursos de soft e hard skill, mentoria, aulas, palestras, leituras, exercícios, casos práticos e demais conteúdos disponíveis.

Prontos para a implementação das ações, onde cada líder terá a sua jornada de desenvolvimento personalizada e aderente às reais necessidades, podendo explorar o próprio potencial e suprir as dificuldades.

O acompanhamento dos resultados e monitoramento poderá ser realizado por meio do software para verificação das ações realizadas e o impacto nos indicadores das áreas. Acompanhar o progresso e comprometimento nas atividades realizadas, progressos nas trilhas de aprendizagem, evolução nas competências, reflexos no ambiente de trabalho. Realizar a comparação entre o desempenho antes e após os processos de capacitação permitindo enxergar se a lacuna aumentou, manteve ou diminuiu. Por fim, propor ações de melhorias no processo e no sistema, sempre que necessário dentro de um programa de melhoria contínua. A figura abaixo ilustra por meio do framework o modelo proposto.

Figura 12

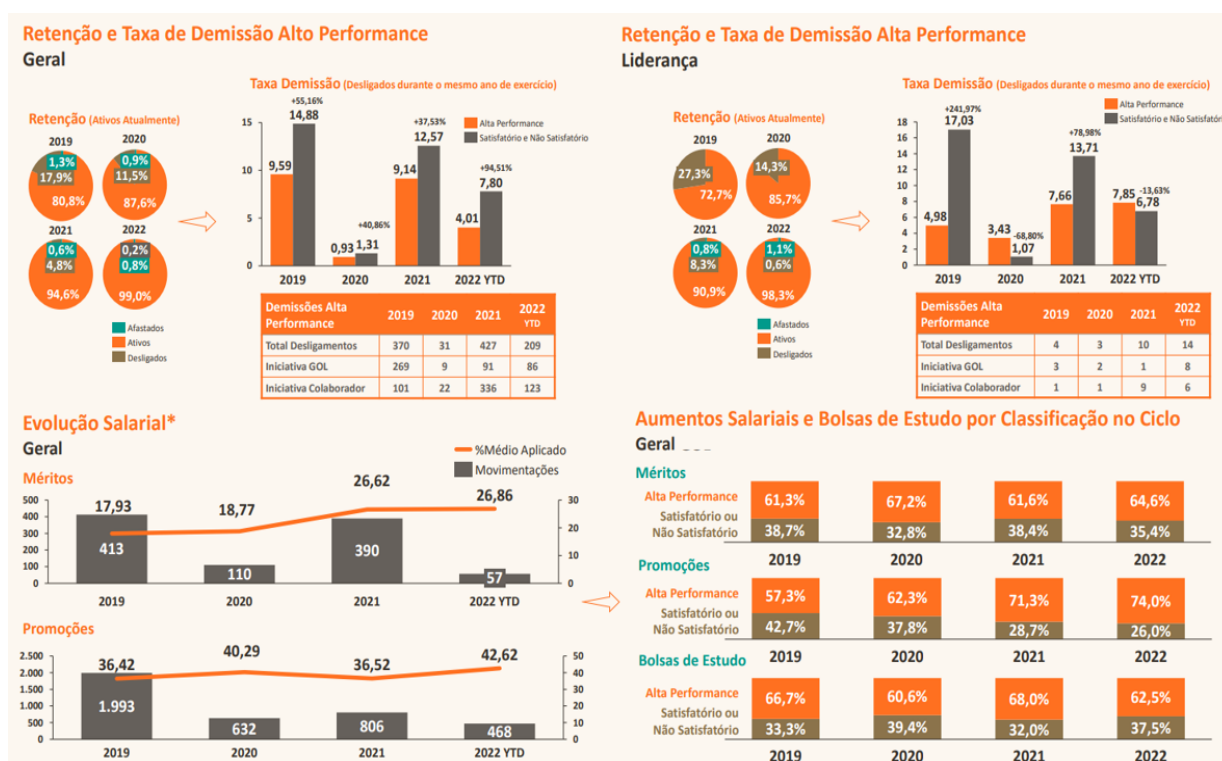


Fonte: desenvolvida pelos autores

Abaixo compartilhamos um exemplo de BI derivado da metodologia de *People Analytics* ilustrando as possibilidades de modelagem dos dados para análise e tomada de decisão além dos ilustrados neste projeto, demonstrando as inúmeras possibilidades de cruzamento de dados para o desenvolvimento da liderança, gestão de talentos, promoções e méritos, entre outras ações.

Como exemplo, podemos citar a análise da liderança em relação às taxas de retenção e demissão de líderes com alta performance, aumentos salariais e programas de retenção com a contemplação de bolsas de estudo conforme ilustrado abaixo.

Figura 13



Fonte: desenvolvido pelos autores

5.2 Análise de viabilidade para o Modelo

A análise da viabilidade do modelo proposto considera como aspecto principal o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e o papel da liderança para o atingimento desses

objetivos. Analisa ainda o grau de adequação da solução proposta para a organização, a praticidade da solução com os recursos técnicos e de especialistas disponíveis ou acessíveis na organização. E ainda define o que é necessário para a implantação do modelo, recursos e definição de políticas.

5.2.1 Viabilidade Operacional

A viabilidade operacional do projeto é uma medida do grau de adequação da solução proposta para a organização. É o quanto as pessoas da organização, os gestores, se sentem sobre o projeto.

A organização necessita de ferramentas para reduzir a subjetividade na tomada de decisão das ações de desenvolvimento da liderança. O projeto citado contribui como norteador de ações mais assertivas para o desenvolvimento dos gestores da organização.

5.2.2 Viabilidade Técnica

A viabilidade técnica é uma avaliação da praticidade da solução proposta com o projeto e a disponibilidade dos recursos técnicos e dos especialistas.

O projeto necessita para a sua entrega dos dados disponíveis de forma sistemática pela área de Recursos Humanos e de sistema/ferramenta para a coleta, tratamento e análise dos dados. O Power BI é uma ferramenta que tecnicamente tornará possível para a área de Recursos Humanos e gestores cruzarem, visualizarem e analisarem os dados de forma estruturada para tomarem as decisões de forma mais assertiva.

5.2.3 Viabilidade político-legal

A viabilidade político-legal consiste basicamente em considerar se o projeto é realizável ou não, analisando informações sobre seu desenvolvimento, implementação, possíveis resultados, impactos, resultados esperados.

O projeto apresentado deve ser detalhado em política de pessoas da organização, com os

dados necessários citados e com o objetivo das análises realizadas.

O projeto deve ser apresentado para os gestores, que é o público elegível a participação, para ciência e concordância com os dados pessoais que serão expostos. Dados de desempenho da área e dados da avaliação de competências.

O resultado e impactos previstos com o projeto são positivos, como potencializadores das ações de desenvolvimento da liderança de forma mais assertiva e customizada. Para ações individuais de desenvolvimento ou ações em grupo. Desenvolvimento das competências dos gestores alinhadas as competências necessárias para o negócio.

A sustentação do resultado esperado é que através do desenvolvimento assertivo dos líderes potencializa-se o desenvolvimento da organização.

5.2.4 Viabilidade Estratégica

A viabilidade estratégica é uma análise do projeto a partir de uma perspectiva estratégica, ela vai medir se o projeto é coerente com os objetivos estratégicos da empresa.

O projeto citado fortalece o desenvolvimento da liderança através das competências definidas como prioritárias para o desenvolvimento do negócio. Desenvolver essas competências de forma mais assertiva e acelerada contribuirá para o sucesso do negócio.

5.2.5 Viabilidade Financeira

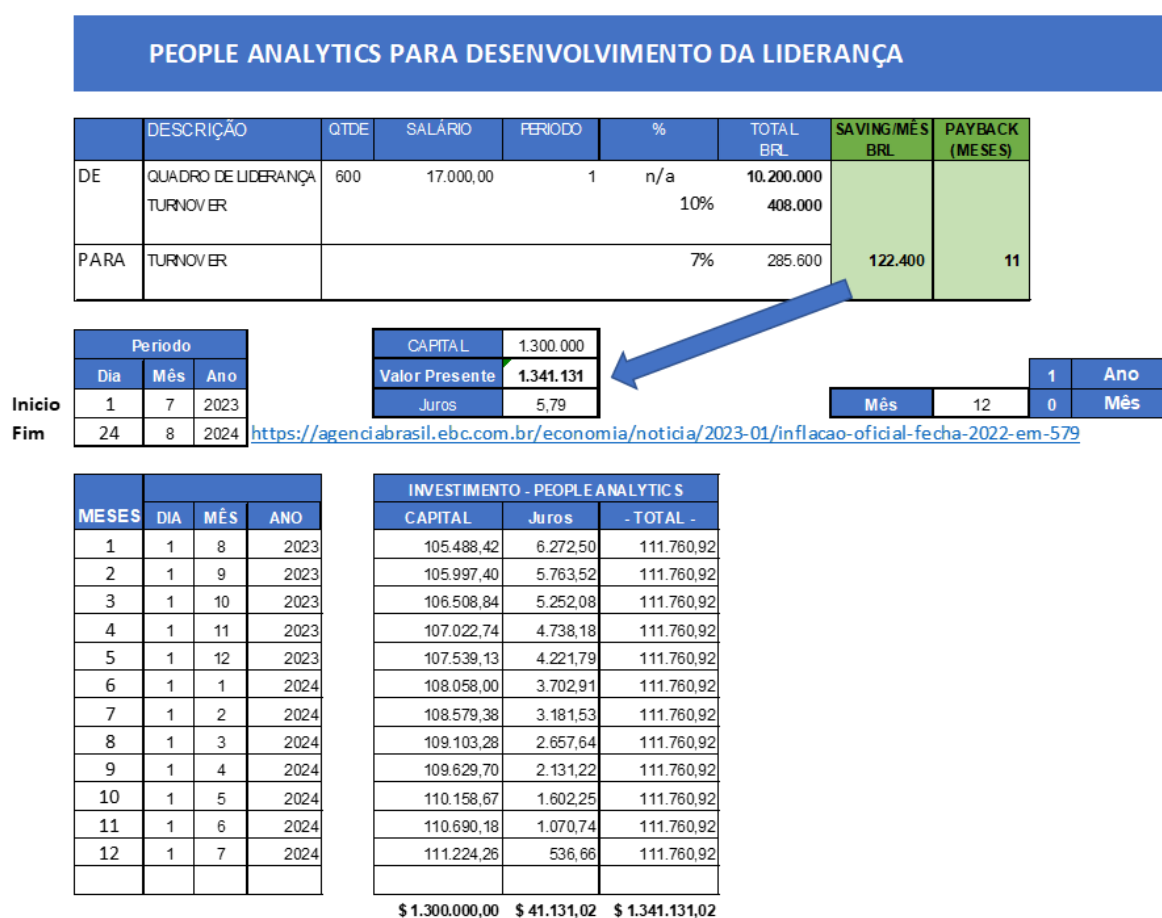
A viabilidade financeira analisa o investimento necessário para implantação do projeto relacionando com o tempo de retorno ou ganho financeiro que a empresa terá com o projeto. Para a análise da viabilidade financeira detalhada na tabela 1, foi considerado o custo para implantação do projeto de R\$ 1.300.000,00, que inclui um profissional desenvolvedor para construção da ferramenta de avaliação e análise dos indicadores e também a contratação de ações de formação da liderança com base nos resultados.

Considerado o ganho através da análise de uma variável apenas, que é a redução do turnover da liderança (redução de 10% de turnover para 7% de turnover da liderança). A redução do turnover da liderança tem como premissa, maior assertividade para a gestão da equipe com

ações de desenvolvimento customizadas, potencializando o crescimento na carreira com maior aproveitamento interno para as oportunidades nas posições de gestão. O que gera maior engajamento com a empresa.

Com essa análise o projeto tem o payback em 11 meses.

Figura 14 - Análise Financeira



Fonte: desenvolvida pelos autores

5.3 Plano de implementação do projeto

Figura 15 – Cronograma



Fonte: Desenvolvido pelos autores do projeto

O cronograma para implementação do projeto detalhado na figura acima deve ser desdobrado em fases, para melhor foco e ampliar a viabilidade na Organização. As macro fases previstas para implementação do projeto são:

- Fase 1: Definir os dados que apoiarão a tomada de decisão alinhada às estratégias do negócio.
 - O que: Necessidade do Negócio. Análise dos valores, objetivos e necessidades da empresa para definir as competências necessárias da liderança para atingir os resultados traçados e alinhados às estratégias do negócio.
 - Como medir: Avalie as competências no Ciclo de gestão periódico para conhecer as forças e fraquezas da liderança, obtendo informações estruturadas dos próprios líderes, dos colaboradores e do superior imediato.
 - O que: Clima organizacional entre as equipes.
 - Como: Avaliação de clima – E-NPS periódica.
 - O que: Resultados das metas alinhadas ao planejamento estratégico da companhia.

- Como: Avaliação das metas por meio do BSC - Balanced Scorecard anual ou semestral.
 - O que: Taxa de saída da liderança
 - Como: Turnover (desligamento voluntário da liderança)
 - O que: Taxa de retenção de talentos
 - Como: Índice de retenção para evitar perder bons profissionais, além de gastar tempo e dinheiro. (reter líderes em posição estratégica da organização)
- Fase 2 – A partir da coleta e tratamento destes dados temos um diagnóstico individual da necessidade de desenvolvimento de cada líder, podendo então promover a capacitação direcionada com objetos de aprendizagem e medidas aderentes às particularidades de cada pessoa, aumentando o engajamento, aprimorando as competências, atitudes e habilidades necessárias reduzindo os custos com ações genéricas e treinamentos em massa.
- Fase 3 – Planejamento das ações da jornada de desenvolvimento personalizada. Definir quais líderes e áreas serão prioritárias para as ações com base na estratégia do negócio e indicadores das áreas. Quais as competências são mais relevantes para o momento e desafios da Organização e que devem ser priorizadas
- Fase 4 - Definir a estratégia educacional, isto é, como as competências mapeadas serão desenvolvidas. Definir as ações individuais e/ou ações em grupo, o e como o conteúdo será transmitido – presencial, on-line ou híbrido. Exemplo cursos de soft e hard skill, mentoria, aulas, palestras, leituras, exercícios, casos práticos e demais conteúdos disponíveis.
- Fase 5 – Implementação das ações, onde cada líder terá a sua jornada de desenvolvimento personalizada e aderente às reais necessidades, podendo explorar o próprio potencial e suprir as dificuldades.
- Fase 6 - Acompanhamento dos resultados. Monitoramento por meio do software das ações realizadas e o impacto nos indicadores das áreas. Acompanhar o progresso e comprometimento nas atividades realizadas, progressos nas trilhas de aprendizagem, evolução nas competências, reflexos no ambiente de trabalho. Realizar a comparação

entre o desempenho antes e após os processos de capacitação permitindo enxergar se a lacuna aumentou, manteve ou diminuiu.

- Fase 7 – Propor ações de melhorias no processo e no sistema, se necessário.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclui-se, portanto, que, diante de tamanhos desafios em um setor altamente competitivo como o setor aéreo, potencializa-se a importância de uma liderança de alta performance para a sustentabilidade do negócio e o alcance de resultados extraordinários. O desenvolvimento dos líderes se torna mais assertivo e fundamentado com o uso do *People Analytics*, desta forma, a proposta para implementar essa metodologia para o desenvolvimento da liderança baseada na construção de uma ferramenta com os dados estruturados e organizados, pode se tornar um diferencial competitivo quando são transformados em informações que direcionam a tomada de decisão estratégica para a capacitação e desenvolvimento da liderança de forma mais assertiva, possibilitando a alta produtividade, performance e consequente melhores resultados para as empresas do setor aéreo.

A metodologia de *People Analytics* conectada ao plano educacional onde temos o uso das informações associadas à tecnologia e à educação permite gerar conteúdos fundamentais para o desenvolvimento da estratégia e dos processos das empresas. Além disso, análises descritivas, preditivas e prescritivas, permitindo o diagnóstico de informações essenciais para a atuação direcionada e mais assertiva no desenvolvimento das competências necessárias para a liderança da organização, possibilitando ainda monitorar a evolução e progresso das pessoas no curto, médio e longo prazo, alinhado aos objetivos estratégicos definidos.

A análise de dados aplicada à gestão de pessoas proporciona a tomada de decisão com maior precisão, possibilitando atuar de forma estratégica para potencializar o alto desempenho. Por meio dela, podendo descobrir novas tendências, lacunas, forças e oportunidades de desenvolvimento de curto, médio e longo prazo.

Os dados transformados em informações estratégicas para a tomada de decisão obtêm maior efetividade e eficácia no desenvolvimento dos líderes alinhados à estratégia do negócio, intensificando a melhoria de performance e alcance das metas organizacionais. E ainda possibilita a comparação com os dados de mercado para então potencializar as oportunidades de vantagem competitiva.

Além da tomada de decisão com maior precisão a respeito da gestão de talentos na empresa, pode-se acompanhar de perto e de forma imediata fatores como o engajamento, a

produtividade e a satisfação da liderança com a organização, além de reduzir custos com a rotatividade de pessoal, substituição de liderança por baixa performance e necessidade de refazer programas de desenvolvimento criados em massa, por exemplo.

Recomenda-se a implantação do projeto descrito em empresa aérea (não se limitando ao setor), alinhado à cultura da organização, nas fases detalhadas e cronograma apresentado no presente trabalho. Realizar o acompanhamento da execução e resultados apresentados pelo período de 12 meses, propor melhorias no processo e avaliar a aplicabilidade para expansão da ferramenta em empresas de outros segmentos.

7. REFERÊNCIAS

ABEAR – Associação Brasileira das Empresas Aéreas, 2023. Aviação no Brasil Disponível em: <<http://panorama.abear.com.br/a-aviacao-no-brasil/introducao/>>. Acesso em 15 de jan. de 2023.

ALHO, M. R.; CARVALHO, P. A. M., Tecnologia da informação e os novos modelos de gestão de pessoas, 2007. 103 f. Pós-graduação - Curso de Administração, Fundação Instituto de Administração, Brasília, 2007.

ANAUT, M. A resiliência. Ultrapassar os traumatismos. Lisboa: Climepsi. 2005.

BACKES, Danieli Artuzi Pes; et al. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. Revista Ibero-Americana de Estratégia. v.19, n. 4, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18987>. Acesso em: 12 jul. 2022.

BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas* Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV. 2003

BASIL, Douglas Constantine; COOK, Curtis W. The management of change. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.

BERNARDES, Aline Cristina Vieira; FERREIRA, Vitória Barros; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. Mudanças e Adaptações Tecnológicas na Gestão Organizacional em Período de Coronavírus. Id on line Rev. Psic., Outubro/2022, vol.16, n.63, p. 137-155, ISSN: 1981-1179.

Bersin, J. (2017). HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign supreme. Josh Bersin.

BOEN, Vinícius de Oliveira. *People Analytics: Aprendizado de máquina na gestão estratégica de pessoas, aplicando modelo preditivo de turnover*. Orientador: Luis Gustavo Nonato. 44p. 2022. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, 2022.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business Press.

BORGES, Ana Paula de Archer de Arruda. COLEHO, Gabriel Nilson. PETRI, Sérgio Murilo. Construção de um modelo de avaliação de desempenho: estudo de caso em uma empresa de pequeno porte da construção civil. *Revista de Gestão e Secretariado*. Jan, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CORREA, Cristiane, *Sonho Grande*. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

CORTELLA, Mario Sergio. *Porque fazemos o que fazemos*. Editora Planeta. 2016.

CUNHA, Miguel Pina, Rego, & Armenio. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (E. RH (Ed.); 8a edição).

DAVENPORT, Thomas. HARRIS, Jeanne. *Competição analítica: vencendo através da nova ciência: como decisões baseadas em fatos e *business intelligence* transformaram negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAWSON, T. *The complexity gap*, 2017 Dutra, Joel Souza. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas* São Paulo, SP: Editora Gente. 2001.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna* São Paulo, SP: Atlas. 2004.

FLAHIVE, Tadhg. *From Horizontal to Vertical Leadership Development*. In: Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference. Society of Petroleum Engineers, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *A gestão de competência e a estratégia organizacional*. In M. T. L. Fleury (Ed.), *As pessoas na organização* (3a ed.). São Paulo, SP: Editora Gente. 2002.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FOPPA, Luciana. DALL'AGNOL, Clarice Maria. MEDEIROS, Guilherme Paim. Gestão por competências: preparo do processo avaliativo pelos enfermeiros de uma unidade de internação. Artigo Original • Rev. Gaúcha Enferm. 39 • 2018 • <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2018-0052>

FURTADO, R.; NETO, A.C. A Interface Entre a Responsabilidade Social Empresarial, As relações de Trabalho e a Gestão de Pessoas: Tão Novas e Tão Velhas Questões. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal/RN – 2007

GARDNER, Howard. trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. Mentres que mudam: a arte e a ciência de mudar as nossas ideias e a dos outros. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, R.; ROWLAND, C. Leadership development for managers in turbulent times. Journal of management development, 2016

HAMPTON, D. Management (3ª ed). McGraw-Hill International Editions. Management Series. 1986.

ISMAIL, Salim. MALONE, Michael S. GEEST, Yuri. Organizações exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM Editora, 2015

ITL - Instituto de Transporte e Logística, 2023. Pesquisa CNT de rodovias 2011: relatório. Disponível em: < <https://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/141> acesso em 15/01/2023. Acesso em: 15 de jan. de 2023

JOHANSEN, B. Get there early. Berrett-Koehler Publishers, Inc: California, 2007

KANE, G. C., Nguyen Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G. Leading Digital Change: Skill building How Digital Leadership Is(n't) 53 Different Leaders must blend traditional and new skills to effectively guide their organizations into the future.2019.

KARRE, Hugo; HAMMER, Markus; RAMSAUER, Christian. Building capabilities for agility in a learning factory setting. *Procedia Manufacturing*, 2019.

KICK, Juliane Ines Di Francesco. PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cad. EBAPE.BR* 9 (4) • Dez 2011

KING, E.; BADHAM, R. Leadership in uncertainty: The mindfulness solution. *Organizational Dynamics*, 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 2003

LEVEY, J.; LEVEY, M. Mindful leadership for personal and organizational resilience. *Clinical Radiology*, 2019

MILLAR, C.; GROTH, O.; MAHON, J. Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 2018.

MOLLER, M. A. B., & Gomes, J. F. da S. O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*. 2012.

MOSCOZO, Pollyanna Queiroz. PAIXÃO, Roberto Brasileiro. Necessidades humanas, remuneração e avaliação de desempenho: dilemas da gestão de pessoas na mix utilidades. *Revista Gestão, finanças e contabilidade*, Vol.4 (2), p.137. 2014

OLIVEIRA, Marlene; BERTUCCI, Maria da Graça Eulálio de Souza. A pequena e média empresa e a gestão da informação. *Revista Informação & Sociedade*. João Pessoa, 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/91/1558>. Acesso em: 14 jun. 2022.

PATRÍCIO, Maria Teresa. ALVES, João Emílio. ALVES, Elisa. MOURATO, Joaquim. SANTOS, Patricia. Avaliação do desempenho da investigação aplicada no ensino superior politécnico: construção de um modelo. *Sociologia, Problemas e Práticas* no.86 Lisboa mar. 2018.

PEREIRA, Livia Maria Reis. LOIOLA, Elisabeth. GONDIM, Sonia Maria Guedes. Aprendizagem de competências, suporte à transferência de aprendizagem e desempenho docente: evidências de validação de escala e teste de relações. *Articles • Organ. Soc.* 23 (78) • Jul-Sep 2016

PINTO, M. C. S. ; LYRA, Cristina C.. Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*, 2009.

PIZA, Sergio. O novo papel do líder. *GV Executivo*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 37-39, jan. /fev. 2018. Disponível em: Acesso em 23 de out. 2020.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Tradução: Afonso Celso da Cunha, 13 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. Disponível em: <https://books.google.com.br/>. Acesso em: 26 abr. 2022.

REFATTI, Sandra; SANTOS, Juliana Agustineli Pereira. *Evolução do capital humano nas organizações*, 2012.

RIGGIO, R. E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*, 2008.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Liderança. In: _____. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010, cap. 12, pag. 357-389.

SCHOEMAKER, Paul JH; HEATON, Sohvi; TEECE, David. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 2018.

SMITH, B. W.; DALEN, J.; WIGGINS, K.; TOOLEY, E.; CHRISTOPHER, P.; BERNARD, J. The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John.; PAVITT, K Keith. *Gestão da inovação*. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2008. Disponível em: <https://staticssubmarino.b2w.io/sherlock/books/firstChapter/122303931.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2022.

TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1980

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação – O Positivismo, A Fenomenologia, O Marxismo*. 5 ed. 18. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Maria Marly de. *Como fazer Pesquisa Qualitativa*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

Política de Carreira do Grupo JCA. Revisão 01, 2019.

SILVA, Artur Leonardo Imamura Ferreira. OLIVA, Eduardo de Camargo. KUBO, Edson Keyso de Miranda. *Análise bibliométrica da produção científica internacional. Sobre People Analytics*, FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL -FIA BUSINESS SCHOO.2019

SOUZA, Almir Rogério da Silva. VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia. *Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?* Artigo convidado • Cad. EBAPE.BR 19 (1) • Jan-Mar 2021 • <https://doi.org/10.1590/1679-395120190100>

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. *Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa*. Orientador: Edmundo Escrivão Filho. 206 p. 2002. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. 2002

VAN VELSOR, ELLEN, et. al. Our Overview of Leadership Development. In: MCCAULEY, Cynthia D.; VAN VELSOR, Ellen (ed.). The center for creative leadership handbook of leadership development. John Wiley & Sons, 2004

WEST, Mike. *People Analytics* Para Leigos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

ZAIDI, Ifti; BELLAK, Blanka. Leadership Development for International Crises Management: The Whole Person Approach. *Journal of Peacebuilding & Development*, 2019

ZUBOFF, S., Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n.6, Pág. 80- 91. Nov./Dez. 1994

8. ANEXOS

Anexo 1 - Roteiro para Entrevista – Benchmarking

1. Como foi o processo de criação do *People Analytics*?
2. Como foi o processo de implementação do *People Analytics*?
3. Como o time foi envolvido no processo de planejamento e implementação?
4. A implantação na empresa teve qual objetivo? Quais problemas o projeto visava resolver?
5. Em qual área fica alocado o time que desenvolve as bases do *People Analytics*?
6. Quais são os indicadores utilizados? Onde é aplicado? Como é aplicado? Como são apresentados?
7. Vocês utilizam alguma tecnologia, ferramenta ou software? Foi utilizado na implementação ou posterior?
8. Quais os resultados obtidos de forma geral após a implementação?
9. Tiveram benefícios para a liderança após a implementação?
10. *People Analytics* contribui para o alto desempenho da liderança?
11. Vocês utilizam o *People Analytics* para elevar o desempenho da liderança?
12. Vocês utilizam para planejar e prever impactos na gestão de pessoas?
13. A utilização do *People Analytics* impulsionou a inovação e modernização da gestão de pessoas da sua empresa?
14. Como desmistificar e esclarecer sobre a importância do *People Analytics* para o próprio RH e para alta liderança das empresas?
15. Com a implantação do *People Analytics* a sua margem de erro diminuiu e você consegue direcionar esforços do RH?
16. Lições aprendidas no processo de planejamento e implementação?