

PEOPLE ANALYTICS: ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES E PLANOS DE CARREIRA

Beatriz Akane Kuroki

Maria Lucia Granja Coutinho - Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Resumo

Utilizar dados e métricas tangíveis na área de gestão de pessoas proporciona a conquista de tomadas de decisões mais assertivas em prol do alcance dos resultados desejados. Por meio de uma pesquisa qualitativa realizada com profissionais de gestão de pessoas, líderes de equipes e colaboradores, além de entrevistas diretas com empresas que aplicam o People Analytics em sua rotina de trabalho, foi possível compreender os desafios e benefícios da utilização de dados e números com foco no desenvolvimento de líderes e planos de carreiras. Foi constatado que a maioria reconhece os benefícios, mas ainda admitem não utilizar estratégias baseadas em números, de forma menos subjetiva. Além disso, os próprios colaboradores compreendem a necessidade de serem avaliados por métricas e que ter um plano de carreira mais concreto faz com que eles se tornem mais engajados com a empresa. No entanto, ainda existem muitos desafios e barreiras que precisam ser ultrapassados para a área de gestão de pessoas começar a colher resultados da aplicação do People Analytics.

Palavras-chave: People Analytics. Liderança. Plano de carreira.

Abstract

Incorporating tangible data and metrics in the human resource department enables better decision-making towards achieving desired outcomes. Through a study conducted with human resource professionals, team leaders and employees, along with direct interviews with companies that implement People Analytics in their workflow, it was possible to understand the challenges and benefits of utilizing data and numbers focused on leadership development and career plans. While the majority of the professionals acknowledge the benefits of People Analytics, they still admit to not using number-based strategies. Additionally, employees understand the need to be evaluated by metrics and that having a more concrete career plan makes them more engaged with the company. However, there are still many challenges and barriers that need to be overcome for the people management field to start getting the benefits of implementing People Analytics.

Keywords: People Analytics. Leadership. Career planning

PEOPLE ANALYTICS: ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES E PLANOS DE CARREIRA

Resumo

Utilizar dados e métricas tangíveis na área de gestão de pessoas proporciona a conquista de tomadas de decisões mais assertivas em prol do alcance dos resultados desejados. Por meio de uma pesquisa qualitativa realizada com profissionais de gestão de pessoas, líderes de equipes e colaboradores, além de entrevistas diretas com empresas que aplicam o *People Analytics* em sua rotina de trabalho, foi possível compreender os desafios e benefícios da utilização de dados e números com foco no desenvolvimento de líderes e planos de carreiras. Foi constatado que a maioria reconhece os benefícios, mas ainda admitem não utilizar estratégias baseadas em números, de forma menos subjetiva. Além disso, os próprios colaboradores compreendem a necessidade de serem avaliados por métricas e que ter um plano de carreira mais concreto faz com que eles se tornem mais engajados com a empresa. No entanto, ainda existem muitos desafios e barreiras que precisam ser ultrapassados para a área de gestão de pessoas começar a colher resultados da aplicação do *People Analytics*.

Palavras-chave: *People Analytics*. Liderança. Plano de carreira.

Abstract

Incorporating tangible data and metrics in the human resource department enables better decision-making towards achieving desired outcomes. Through a study conducted with human resource professionals, team leaders and employees, along with direct interviews with companies that implement People Analytics in their workflow, it was possible to understand the challenges and benefits of utilizing data and numbers focused on leadership development and career plans. While the majority of the professionals acknowledge the benefits of People Analytics, they still admit to not using number-based strategies. Additionally, employees understand the need to be evaluated by metrics and that having a more concrete career plan makes them more engaged with the company. However, there are still many challenges and barriers that need to be overcome for the people management field to start getting the benefits of implementing People Analytics.

Keywords: People Analytics. Leadership. Career planning.

Introdução

A área da gestão de pessoas e desenvolvimento de talentos passou por uma significativa transformação nas últimas décadas, impulsionada pela crescente disponibilidade de dados e avanços tecnológicos. Nesse contexto, o conceito de *People Analytics* emergiu como uma abordagem estratégica para a tomada de decisões baseadas em evidências no âmbito organizacional (Waber, 2013). A intersecção entre *People Analytics* e o desenvolvimento de líderes e planos de carreira têm se revelado uma área de pesquisa de grande relevância, dada sua influência direta na eficiência e sucesso das organizações (Galdino et al., 2023).

Embora a análise de dados tenha sido amplamente implementada em funções como finanças e marketing, ainda não conseguiu ganhar uma posição forte no domínio de recursos humanos (Shrivastava et al., 2018).

O cenário empresarial contemporâneo testemunhou uma metamorfose significativa nas últimas décadas, moldando não apenas as organizações, mas também as aspirações e demandas dos profissionais que as compõem. Neste novo contexto, a busca por crescimento profissional transcende o mero desejo de ascensão hierárquica, agora, a ênfase recai sobre o apoio e o investimento em aprendizado contínuo como meio para se tornar um líder competente e avançar no plano de carreira (Galdino et al. 2023).

À medida que as organizações evoluem em resposta às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, os profissionais têm se deparado com um ambiente de trabalho em constante transformação. As antigas fronteiras entre funções e setores se desvaneceram, dando lugar a uma necessidade premente de adaptação e aprendizado constante, segundo Davenport e Kirby (2015). O perfil do profissional do século XXI tem cada vez mais se caracterizado pela agilidade cognitiva, habilidades interpessoais e capacidade de liderança.

É dentro desse contexto dinâmico que os indivíduos buscam incessantemente o desenvolvimento contínuo em suas carreiras. Eles aspiram não apenas a ascender na hierarquia organizacional, mas também a aprimorar suas habilidades e competências para enfrentar os desafios complexos do mundo corporativo. Mais do que nunca, os colaboradores buscam por oportunidades de crescimento e progresso profissional, e esperam que suas organizações desempenhem um papel fundamental nesse processo (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

A busca por liderança não é mais restrita a uma minoria de indivíduos com ambições específicas, hoje, muitos profissionais buscam adquirir as habilidades e conhecimentos necessários para se tornarem líderes em suas respectivas áreas por meio da própria experiência no trabalho, de acordo com Hersey e Blanchard (1992). Eles reconhecem que a liderança não é apenas benéfica para suas próprias trajetórias de carreira, mas também para o sucesso e a sustentabilidade das organizações nas quais estão inseridos.

A adoção de uma abordagem embasada em dados desempenha um papel fundamental nas estratégias de desenvolvimento de carreira e liderança nas organizações contemporâneas de acordo com Bauer, Erdogan, Coughlin e Truxillo (2019). Tal enfoque permite que as empresas tomem decisões respaldadas por informações concretas, direcionando de forma mais precisa seus investimentos em programas de capacitação, orientação e progressão profissional. Isso, por sua vez, capacita as organizações a reterem os talentos internos.

A aplicação do conceito de *People Analytics* tem um impacto direto na potencialização do engajamento dos colaboradores. Ao compreender, com base em dados sólidos, as necessidades e expectativas dos profissionais, as empresas podem adaptar estratégias personalizadas de desenvolvimento e reconhecimento, o que culmina em um aumento da satisfação e do comprometimento dos funcionários com a organização. Essa abordagem não só favorece a retenção de talentos, mas também fomenta uma cultura organizacional saudável e orientada para o crescimento, fatores cruciais para o êxito de longo prazo das empresas (Bauer et al., 2019).

Diante desse panorama, este artigo se propõe a explorar o potencial do *People Analytics* na identificação e desenvolvimento de líderes, bem como na criação de planos de carreira que atendam às aspirações e necessidades individuais como forma de contribuir para a compreensão das estratégias que as organizações podem adotar com base em dados para atender às expectativas de seus colaboradores e, ao mesmo tempo, maximizar seu próprio sucesso em um mundo empresarial em constante evolução.

Metodologia

Para a coleta de dados da pesquisa qualitativa deste artigo, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas e abertas. As questões foram elaboradas a fim de compreender dados demográficos e resultados obtidos com o uso de indicadores e métricas dentro da área de gestão de pessoas.

Um aspecto contemplado na presente investigação refere-se à abordagem metodológica adotada pelos pesquisadores qualitativos, que reúnem múltiplos métodos para o estudo de um tema. Por isso, também foi feita uma entrevista com uma empresa considerada um caso de sucesso para o levantamento bibliográfico sobre gestão de pessoas, liderança, *People Analytics* e desenvolvimento de carreira. Desta forma, o presente estudo alinha-se às características preponderantes de uma pesquisa qualitativa, em que foram coletados dados através de documentos preexistentes, observação de comportamentos e condução de entrevistas com participantes mediante a utilização de perguntas abertas (Creswell, 2014).

Primeiramente, o questionário geral foi distribuído entre diferentes grupos, dos mais diversos lugares, tamanhos e setores, com o objetivo de construir uma visão mais generalizada sobre a aplicação do *People Analytics* nas diferentes áreas. O principal objetivo dessa primeira parte foi descobrir a proporção das empresas que utilizam métricas em gestão de pessoas, junto com seus respectivos portes, áreas de atuação, localização e práticas.

O questionário foi dividido entre três grupos de respondentes principais, sendo eles profissionais de RH, líderes de equipe e colaboradores gerais. Desta forma, é possível compreender e analisar as diferentes visões das pessoas afetadas pelos usos de métricas no desenvolvimento de pessoas no contexto de organizações profissionais.

Em paralelo, foi realizada uma entrevista completa com uma supervisora comercial de uma companhia multinacional e com uma gerente de HR *Tech* de uma indústria multinacional, em que ambas possuem o *People Analytics* consolidada há alguns anos, mas em constante desenvolvimento. Foram compreendidas informações importantes sobre práticas, resultados e desafios na utilização de indicadores numéricos para desenvolvimento de líderes e nas construções de planos de carreira.

De acordo com Ghatak (2022), para que a área de Recursos Humanos alcance resultados empresariais tangíveis e aprimore a produtividade, é crucial alinhar os dados relacionados às pessoas com os dados de negócios e utilizá-los de maneira apropriada para extrair percepções e resultados críticos que fundamentam tomadas de decisão mais certeiras.

Para conseguir uma interpretação ainda mais detalhada sobre as ações de uma das empresas entrevistadas, foram analisados documentos internos. Dentre eles, um material digital que é distribuído para os colaboradores, com perguntas, informações e ações práticas com foco na trajetória profissional de cada pessoa. São tratados temas como planos de carreira, PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), responsabilidades e atribuições.

Em uma entrevista realizada com uma profissional, que já está na área de *People Analytics* há mais de 15 anos e já foi referência no mercado, foram feitas perguntas específicas e gerais. O intuito foi compreender com mais detalhes o que é, a importância, o uso de ferramentas e os resultados que o uso de dados pode trazer para as empresas.

Por fim, artigos, estudos e livros foram analisados para complementar essa pesquisa qualitativa. A junção da interpretação e análise de todos os métodos e materiais citados possibilitou resultados mais profundos e completos, considerando diferentes realidades, e como o *People Analytics* pode fazer diferença no reconhecimento e desenvolvimento de líderes, assim como na construção de planos de carreira mais concretos.

Análise dos Resultados

Nesta seção, serão expostos os resultados da pesquisa e da análise, fundamentados nas entrevistas realizadas com uma supervisora comercial de uma multinacional do setor de varejo e com uma gerente de *HR Tech* de uma das maiores indústrias do setor energético do país, nas respostas do formulário aplicado entre diversos grupos e nas leituras de artigos, pesquisas e estudos sobre o tema.

***People Analytics* nas empresas**

A incorporação do *People Analytics* na gestão de recursos humanos é uma tendência que visa tornar as decisões relacionadas às pessoas mais objetivas, transparentes e baseadas em números e métricas. No contexto atual, observamos uma explosão massiva de dados e fontes em todas as áreas e espaços, tanto físicos quanto na nuvem. Contudo, além da mera quantidade de dados, é a interpretação dinâmica, o significado subjacente e as percepções derivadas desses dados que apresentarão oportunidades reais para a área de Recursos Humanos e para o negócio como um todo (Ghatak, 2022).

Conforme destacado por Galdino et al. (2023), os membros de uma instituição são avaliados com base nas contribuições que oferecem, refletidas em suas realizações, ações e comportamentos, sendo reconhecidos por tais contribuições e méritos. Esse enfoque amplia a perspectiva tradicional de competências, que engloba conhecimentos, habilidades e atitudes.

Nesse contexto, a análise de pessoas através de dados, indicadores e números se torna fundamental para tornar tangível o reconhecimento dessas entregas, possibilitando uma compreensão e mensuração mais assertiva. Entretanto, apesar do crescimento na implementação de práticas de análise de pessoas, a eficácia na tomada de decisões baseadas em dados para aprimorar os resultados de negócios ainda é um desafio para muitas organizações. Apenas 31% dos profissionais de RH se consideram competentes nesse aspecto, e apenas 30% mencionaram a implementação efetiva de mudanças positivas com base nas percepções da análise de pessoas, segundo um relatório da *Visier*, intitulado *Building Value Together*.

Outro fator a ser considerado é o porte das empresas que utilizam as estratégias de *People Analytics* e consideram números nas ações em gestão de pessoas. Os resultados da pesquisa aplicada para este estudo revelam que, no contexto das empresas entrevistadas, empresas de pequeno porte (1 a 10 colaboradores) geralmente não utilizam dados e métricas em processos de gestão de pessoas, enquanto empresas de grande porte (mais de 500), especialmente nos setores de serviço e industrial, têm adotado *People Analytics* há pelo menos três anos.

Além disso, 50% dos colaboradores respondentes percebem que iniciativas baseadas em métricas contribuem para o seu engajamento no trabalho, indicando uma relação positiva entre o uso de dados e a experiência dos colaboradores. No entanto, é relevante notar que uma parcela significativa (30%) não tem certeza sobre essa contribuição, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais esclarecedora sobre o impacto das métricas no ambiente de trabalho.

Para uma perspectiva mais completa sobre o papel e a forma como o *People Analytics* funciona nas empresas com as estratégias já consolidadas, foi realizada uma entrevista mais aberta com uma supervisora de uma multinacional, presente em mais de 90 países, do setor de varejo. Na empresa em questão, as decisões relacionadas a promoções, trocas e outras ações são definidas temporariamente pelas operações, mas são validadas oficialmente pelo departamento de Recursos Humanos com base em dados, especialmente nas avaliações de desempenho. Isso destaca a crescente influência do *People Analytics* nas operações de médias

e grandes empresas, onde as decisões estratégicas são respaldadas por análises quantitativas, consolidando a abordagem *data-driven* na gestão de pessoas.

A gerente de HR *Tech* da empresa do setor de energia, salientou que toda a base de inteligência de dados não deveria ser resumida em “tomadas de decisão”, mas especificamente em “tomadas de decisões assertivas”. Ela também comenta que todo o processo é longo e começa na coleta do dado, na qualificação deles, no enriquecimento desses dados, para depois passar por um processo de transformação, que é quando são combinados um conjunto de dados, estabelecendo fórmulas de cálculo, gerando indicadores que produzem análises, que, por fim, geram *insights* para tomada de decisão.

Um outro olhar trazido pela gerente foi que, mesmo após conseguir chegar nos *insights* para tomar decisões, é preciso garantir que ele é, de fato, um *insight*. Afinal, ele não é uma verdade absoluta, principalmente quando diz respeito a pessoas. O “dado pelo dado” também não traz resultados significativos, quando se trata de pessoa é indispensável uma análise completa para chegar a conclusões que tragam mudanças e respostas para as questões relevantes.

Ela enfatiza que a área de Gestão de Pessoas precisa levar em consideração a expertise humana que o RH naturalmente tem, mas a empresa faz isso de forma mais responsável e consciente quando colocam-se dados para trabalhar a favor nessa análise.

***People Analytics* no desenvolvimento de liderança**

Os desafios contemporâneos enfrentados pelas organizações em meio a transformações de prioridades e preocupações, demandam uma reestruturação dos processos produtivos e uma revisão dos modelos tradicionais de gestão. Dentre elas, a liderança é um dos elementos mais importantes para o sucesso organizacional. A liderança organizacional passa por diversas variáveis, como os tipos de poder, autoridade, características pessoais de líderes e liderados, inter-relações sociais, e conjuntos de competências essenciais ao exercício de cada função.

Uma das principais atividades de um líder é a produção de mudanças, envolvendo a definição da direção estratégica da empresa, a comunicação efetiva dessas metas aos recursos humanos e a motivação para alcançá-las, como afirmou Kotter (2000). A liderança, segundo Kouzes e Posner (1997), é a habilidade de mobilizar outros para lutar por aspirações compartilhadas, sendo fundamental compreender o que leva as pessoas a se engajarem de forma voluntária em uma organização.

Pensando nesses aspectos, é possível compreender como a identificação precisa de potenciais líderes dentro de uma empresa desempenha um papel muito importante no crescimento sustentável de equipes e negócios. O desenvolvimento da liderança está diretamente vinculado à capacidade de identificar indivíduos com o potencial necessário para assumir papéis de liderança. A assertividade nesse processo não apenas promove a eficiência operacional, mas também contribui para a construção de um ambiente organizacional orientado ao sucesso.

Por isso, a utilização de ferramentas como o *People Analytics*, métricas e números desempenha um papel significativo nessa dinâmica. A mensuração objetiva por meio de dados tangíveis torna a tomada de decisão relativa à identificação e desenvolvimento de líderes mais concreta e menos suscetível a subjetividades.

A aplicação do *People Analytics* proporciona uma visão mais profunda do desempenho individual, habilidades comportamentais e potencial de liderança, oferecendo uma base objetiva para a tomada de decisões estratégicas.

Sabendo disso, perguntamos a algumas empresas sobre práticas de como o *People Analytics* é utilizado na identificação e desenvolvimento de líderes. Os resultados preliminares da pesquisa revelam a presença de duas realidades distintas. Na empresa entrevistada

diretamente, o processo de avaliação de desempenho é conduzido mediante a atribuição de notas relacionadas aos resultados obtidos e ao comportamento observado. A calibração dessas notas, realizada em colaboração com o departamento de RH, contribui para conferir objetividade e minimizar subjetividades na avaliação.

Outro respondente destaca a utilização de métricas e dados na identificação de lideranças por meio de uma rotina chamada "nivelamento". Nesse cenário, pessoas que apresentam melhor desempenho são posicionadas em uma matriz de *soft* e *hard skills*, permitindo a identificação de potenciais líderes e o planejamento de estratégias de desenvolvimento.

Além disso, a pesquisa revela a adoção de ferramentas como a Matriz 9box e o *Net Promoter Score* (NPS) em diferentes contextos organizacionais. A Matriz 9box, baseada em métricas quantitativas, categoriza indivíduos em quadrantes, considerando desempenho atual e potencial de crescimento, contribuindo para a identificação de talentos e o desenvolvimento de lideranças. O NPS, por sua vez, mensura a satisfação e lealdade dos colaboradores, oferecendo discernimentos concretos aplicáveis no desenvolvimento de líderes e na promoção de uma cultura organizacional saudável.

A pesquisa também demonstrou que, na percepção dos respondentes, 55% acreditam que o *People Analytics* contribui para identificar as habilidades específicas das pessoas, 75% acreditam que ajuda a aumentar a precisão na escolha de líderes, 70% acreditam que melhora o processo de desenvolvimento do potencial liderado e 55% entendem que contribui para ajudar a entender se cada pessoa tem habilidades, comportamentos e atitudes para seguir no plano de carreira. Importante ressaltar que essa pergunta não foi de múltipla escolha no questionário e os respondentes poderiam selecionar uma ou mais.

Empresas que já utilizam o *People Analytics* para desenvolvimento de liderança e pesquisas relacionadas aos casos de sucesso, nos mostram como a utilização de dados e números revela-se fundamental e multifacetada, apresentando uma variedade de benefícios e aplicações em contextos empresariais e na gestão de talentos. O processo de abordar problemas organizacionais e de talento por meio de dados e análises é intrinsecamente iterativo, demandando alinhamento, sessões estratégicas de planejamento, determinação e, crucialmente, paciência.

Para um viés mais específico, a gerente entrevistada comentou sobre algumas práticas utilizadas na empresa de grande porte. Uma das formas de analisar o desenvolvimento da liderança é através de um produto criado em conjunto por alguns times com o objetivo de compreender o grau de criticidade dos talentos da empresa. A criticidade é um indicador construído com base em um coletivo de elementos, desde a performance individual ao longo do tempo, se foi observado e analisado potencial ou não, se já foram mapeados como sucessores, se já ocupam cargos de liderança ou não, se estão envolvidos em elementos estratégicos da companhia ou não e entre outros.

Todos os dados são existentes há anos e são constantemente refinados e analisados. Ela reforça que é um trabalho contínuo e todos os projetos dentro de *analytics* são desenvolvidos em uma ordem de prioridade. Ela traz como exemplo, que não adianta ter um alto índice de turnover sem saber o motivo, não resolver esse problema e já querer trabalhar em cima de um projeto para o desenvolvimento. Tudo são etapas, que inclusive, a análise de dados da empresa pode trazer qual é a ordem de prioridades de questões a serem resolvidas.

A paciência emerge como um elemento crucial, reconhecendo que os resultados e transformações derivadas do emprego de dados podem requerer tempo e análises minuciosas. No entanto, essa paciência é recompensada pelo aprimoramento contínuo da tomada de decisões, pela identificação precisa de oportunidades de desenvolvimento e pelo fortalecimento das práticas de gestão de pessoas. Assim, a integração de dados e números representa não

apenas uma ferramenta estratégica, mas também um processo evolutivo, moldando positivamente o caminho para o sucesso organizacional sustentável.

***People Analytics* na construção de planos de carreira**

O plano de carreira refere-se à sequência de posições e atividades que uma pessoa desempenha ao longo do tempo em uma organização. Tradicionalmente, as empresas elaboram planos de carreira com o propósito de preparar indivíduos para assumirem cargos progressivamente mais elevados na hierarquia organizacional, segundo Chiavenato (2008). Deste modo, o plano de carreira é uma ferramenta estratégica utilizada pelas empresas não apenas para fomentar o desenvolvimento profissional, mas também como meio de retenção de talentos. A gestão de carreiras implica no alinhamento do desenvolvimento organizacional com o desenvolvimento individual, proporcionando vantagens competitivas a ambas as partes (Hofmeister, 2009).

Os componentes de um plano de carreira efetivo precisam estabelecer regras e orientações para processos como contratação, progressão de carreira, promoções, reajustes e recrutamento interno, tornando transparentes os critérios para tais decisões (Maximiano, 2014; Dutra; Dutra; Dutra, 2017). A efetiva implementação de um plano de carreira contribui para o equilíbrio interno e externo da organização, motivando os colaboradores a buscarem atualização e novas oportunidades, enquanto também oferece benefícios aos empregadores, como a base para escolhas de candidatos mais preparados e a prevenção de riscos trabalhistas.

Porém, um plano de carreira efetivo vai além de uma estrutura hierárquica. Ele envolve transparência nas políticas salariais, desenvolvimento contínuo e adequação dinâmica dos cargos às evoluções individuais e organizacionais. Ao compreender a importância dessa ferramenta abrangente, as organizações podem promover um ambiente propício ao crescimento profissional, à retenção de talentos e à vantagem competitiva no mercado.

Com os avanços tecnológicos e conhecimentos contemporâneos, torna-se evidente que a utilização de dados concretos e métricas desempenha um papel crucial na construção de um plano de carreira efetivo, proporcionando uma estrutura justa e orientada ao desenvolvimento profissional. Na entrevista realizada em uma multinacional, destacou-se a integração abrangente de dados e métricas nos planos de carreira, influenciando diretamente a definição de metas e trajetórias profissionais.

A supervisora entrevistada enfatizou a importância da avaliação de desempenho, seguida pelo Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que envolve a colaboração entre gestores e colaboradores na definição de metas e estratégias para alcançar objetivos profissionais específicos. Esse processo é considerado crucial, sendo validado pelo departamento de Recursos Humanos para assegurar a consistência e o alinhamento estratégico.

Ela também ressaltou a necessidade de avaliações consistentes e mais concretas para fundamentar o desenho de planos de carreira, reconhecendo a presença de subjetividade em alguns dos processos de gestão de pessoas e destacando a importância de avaliações periódicas ao longo do ano para refletir a evolução dos colaboradores.

Os resultados do formulário aplicado indicam que uma parcela significativa dos respondentes, composta por profissionais de RH e líderes de equipe, percebe o *People Analytics* como uma ferramenta capaz de personalizar os planos de carreira com base nas habilidades individuais (55%) e criar pipelines de liderança mais específicas (50%). Entretanto, a maioria dos participantes (85%) destacou a maior influência dessa abordagem na identificação de oportunidades de crescimento para os próprios colaboradores. No entanto, pouco mais da metade dos líderes de equipe e profissionais de RH (60%) afirmou utilizar o *People Analytics*

para a construção de planos de carreira, enquanto metade dos colaboradores questionados não percebe a existência de um plano estruturado em suas empresas.

As respostas sobre como o uso de métricas poderia ser mais eficaz para o desenvolvimento e satisfação no trabalho revelaram a expectativa de que os dados coletados auxiliem na realocação interna, direcionando demandas de acordo com as habilidades dos colaboradores. Observou-se também a ênfase na ação baseada em dados para melhorar o desenvolvimento e a utilização das métricas como guia para direcionar as funções dentro da empresa, alinhando-as às reais habilidades dos colaboradores. Tais percepções indicam um potencial significativo para aprimorar o desenvolvimento e a satisfação no trabalho por meio do uso mais efetivo de métricas.

A gerente de *HR Tech*, que também cita a importância e o trabalho dos dados para um PDI, traz uma percepção além. Ela reflete sobre a necessidade de direcionar o desenvolvimento individual criado pela análise *data-driven* para um alinhamento ao desejo individual de cada colaborador. Porque, mais do que a recomendação ou o desejo da própria empresa somente, o crescimento individual precisa estar conectado com as expectativas e aspirações de cada pessoa. Ela afirma que esse tipo de preocupação, que é necessária, torna o caminho do *People Analytics* mais longo, pois o enriquecimento da base de dados para a construção de planos de carreira precisa analisar muito além de performance, cultura e entregas, mas também é preciso um plano para captar sentimentos, emoções e segurança psicológica.

Assim, é visto que o potencial do *People Analytics* no plano de carreiras ainda não é totalmente aproveitado, revelando uma lacuna entre a percepção de sua importância e sua implementação prática nas organizações estudadas.

Considerações finais

Dados os resultados da pesquisa, a entrevista e a leitura e análise de documentos e pesquisas anteriores, é possível destacar a notável importância do *People Analytics* como uma estratégia fundamental para o desenvolvimento de líderes e a efetiva implementação de planos de carreira nas organizações. No entanto, a análise revela que uma parte expressiva dos profissionais de RH identifica uma competência limitada neste domínio, indicando uma necessidade de aprimoramento nas habilidades necessárias para a aplicação do *People Analytics*, mesmo reconhecendo a importância do tema.

No contexto das empresas investigadas, observa-se uma distinção marcante no emprego de dados e métricas em processos de gestão de pessoas entre empresas de pequeno e grande porte.

Os resultados também sugerem uma relação positiva entre o uso de métricas e a experiência dos colaboradores, com uma significativa parcela dos respondentes percebendo que iniciativas baseadas em métricas contribuem para o seu engajamento no trabalho. Entretanto, a incerteza de uma parte considerável dos participantes destaca a necessidade de uma comunicação mais esclarecedora sobre o impacto das métricas no ambiente de trabalho.

A análise do desenvolvimento de líderes enfatiza a relevância de ferramentas, como a matriz 9box, o *Net Promoter Score* (NPS) e outras, utilizadas por empresas que incorporam dados como suporte a esse processo. No entanto, também fica entendido a necessidade de trabalhar não somente os traços profissionais, mas o desenvolvimento individual através de análise de emoções e sentimentos também. Os dados são necessários para uma visão completa do cenário, ajudando a ir além da tomada de decisões, mas na listagem de prioridades para um ambiente profissional que oferece crescimento aos seus colaboradores.

Os resultados do formulário aplicado revelam que profissionais de RH e líderes de equipe percebem o *People Analytics* como uma ferramenta capaz de personalizar planos de carreira com base em habilidades individuais e criar pipelines de liderança mais específicas.

Contudo, embora os benefícios substanciais do *People Analytics* para o desenvolvimento de líderes e a eficácia dos planos de carreira sejam evidentes, o principal desafio reside na efetiva implementação e comunicação dessas práticas para os colaboradores e demais envolvidos nos processos de desenvolvimento de pessoas nas organizações. A compreensão aprofundada do conceito e a sua disseminação entre os profissionais e líderes de equipe emergem como passos cruciais. Inicialmente, é imperativo que se promova uma compreensão do *People Analytics*, seguida pela popularização desta estratégia entre os diversos stakeholders.

Essa conscientização proporcionará uma base sólida para a subsequente construção de ferramentas e ações que utilizem dados e métricas, culminando em planos de desenvolvimento cada vez mais concretos e personalizados. Importa ressaltar que, dado o cenário diversificado no qual as organizações estão inseridas, incluindo diferentes setores, tamanhos, locais e outras variáveis essenciais, a adaptação estratégica torna-se crucial. Assim, o progresso nesse sentido requer uma abordagem gradual e estratégica, visando fortalecer a compreensão e aceitação generalizada do *People Analytics* antes de avançar na construção de práticas mais avançadas e personalizadas.

REFERÊNCIAS

BAUER, T.; ERDOGAN, B.; COUGHLIN, D.; TRUXILLO, D. **Human Resource Management: People, Data, and Analytics**, Vol. 02. Sage Publications, 2019.

BUILDING VALUE TOGETHER: **Achieving Business Goals with People Analytics**, Visier Research. Disponível em <<https://www.visier.com/lp/building-value-together-achieving-business-goals-with-people-analytics/>> Acesso em: Janeiro 2024.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucro**. Makron Books. São Paulo, Brasil, 1996.

_____. **Gestão de Pessoas**. Edição 3. Elsevier Editora Ltda. São Paulo, São Paulo, Brasil, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Edição 4. Editora Manole Ltda. Barueri, São Paulo, Brasil, 2014.

CRESWELL, J. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: Escolhendo entre cinco abordagens. Edição 3. Penso Editora, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 2014.

DAVENPORT, T. H.; KIRBY, J. **Beyond Automation**: Strategies for remaining employed in the age of intelligent machines, 2015.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros, 2017.

GALDINO, A.; TOMÉ, A.; SOUZA, I. P. D.; SIQUEIRA, L.; HERNANDEZ, P.; POUBEL, S. **People Analytics e a gestão de pessoas**: um modelo para melhoria do desenvolvimento das lideranças no setor aéreo brasileiro, 2023.

GHATAK, R. **Management for Professionals: People Analytics - Data do Decisions**. Acumatic Global Solutions. Springer. Mumbai, Maharashtra, India, 2022.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. Editora EPU. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo, São Paulo, Brasil, 1992.

HOFMEISTER, D. L. F. **Planejamento de Carreira**. IESDE Brasil S.A. Curitiba, Paraná, Brasil, 2009.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a Nova Face do Poder e da Estratégia. Tradução de Leading Change. São Paulo, Brasil, 2000.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança**. Edição 7. Tradução de Alta Books Editora. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos Humanos**: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SHRIVASTAVA, S.; NAGDEV, K.; RAJESH, A. **Redefining HR using People Analytics**: the case of Google, Human Resource Management International Digest, Vol. 26 No. 2, pp. 3-6, 2018.

WABER, B. **People Analytics**: How Social Sensing Technology Will Transform Business and What It Tells Us about the Future of Work. Upper Saddle River: FT Press, 2023.