

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

GISELLI DA SILVA MARCELOS

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E *PEOPLE ANALYTICS*: A
INFLUÊNCIA DA ANÁLISE DE DADOS NA ATUAÇÃO DO LÍDER NA
TOMADA DE DECISÃO E NA GESTÃO DA EQUIPE**

**VITÓRIA
2023**

GISELLI DA SILVA MARCELOS

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E *PEOPLE ANALYTICS*: A
INFLUÊNCIA DA ANÁLISE DE DADOS NA ATUAÇÃO DO LÍDER NA
TOMADA DE DECISÃO E NA GESTÃO DA EQUIPE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Orientador(a): Profa. Dra. Silveli Cristo de Andrade

**VITÓRIA
2023**

GISELLI DA SILVA MARCELOS

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E *PEOPLE ANALYTICS*: A
INFLUÊNCIA DA ANÁLISE DE DADOS NA ATUAÇÃO DO LÍDER NA
TOMADA DE DECISÃO E NA GESTÃO DA EQUIPE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 19 de Dezembro de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra.: SILVELI CRISTO DE ANDRADE
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra.: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra.: SABRINA OLIVEIRA FIGUEIREDO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em toda sua glória, por me conceder saúde, clareza e perseverança para cumprir minha caminhada, iluminando minhas escolhas e me mantendo firme frente às dificuldades.

Ao meu esposo, Carlos Aurélio Linhalis, pelo apoio e motivação diária, por seu companheirismo, amor e resiliência irrestritos.

A minha irmã Elaine da Silva Marcelos, por seu apoio e incentivo em todos os momentos da minha vida.

Aos colegas de trabalho da Caixa Econômica Federal, em especial à Equipe da Unidade da Justiça Federal da Caixa, pelo apoio e motivação para conclusão deste trabalho.

Aos colegas do curso de Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração da FUCAPE – Vitória/ES, turma 2021/1, pelo convívio e crescimento conjunto ao longo dos anos de estudos.

Aos professores, pelo conhecimento e experiência compartilhados. Em especial, a Professora Doutora Silveli Cristo de Andrade (minha orientadora) pela disponibilidade e valorosa colaboração.

A todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste trabalho.

“A persistência é o menor caminho do êxito”.
(Charles Chaplin)

RESUMO

A proposta deste estudo foi identificar como a metodologia *People Analytics*, auxilia o Líder Transformacional, na melhoria da tomada de decisão e na gestão da equipe. Como base para essa investigação, foram abordados o *People Analytics* e Liderança Transformacional. Como metodologia de pesquisa, optou-se por uma pesquisa qualitativa, exploratória com uso de dados primários e corte transversal. Os dados foram coletados, com apoio de um roteiro de entrevista semiestruturada e foram realizadas entrevistas com gestores de empresas públicas e privadas. A partir do processo de análise de dados obteve-se oito grupos temáticos: Liderança Transformacional; *People Analytics*; Tecnologias; Ferramentas de Suporte; Barreiras Externas; Barreiras Internas; Pessoas e Estratégico. As descobertas destacaram a importância de diferentes atributos da Gestão de Pessoas e do desenvolvimento de uma Cultura Organizacional voltada para a inovação e o aprendizado; e apontaram a necessidade de investimentos a longo prazo na formação de líderes capazes de promover um ambiente propício ao desenvolvimento.

Palavras-chave: Liderança Transformacional; *People Analytics*; Dados; Tecnologia; Inovação.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify how the People Analytics methodology helps the Transformational Leader in improving decision making and team management. As a basis for this investigation, People Analytics and Transformational Leadership were addressed. As a research methodology, we opted for qualitative, exploratory research using primary and cross-sectional data. Data were collected with the support of a semi-structured interview guide and interviews were carried out with managers from public and private companies. From the data analysis process, eight thematic groups were obtained: Transformational Leadership; People Analytics; Technologies; Support Tools; External Barriers; Internal Barriers; People and Strategic. The findings highlighted the importance of different attributes of People Management and the development of an Organizational Culture focused on innovation and learning; and highlighted the need for long-term investments in training leaders capable of promoting an environment conducive to development.

Keywords: Transformational Leadership; People Analytics; Data; Technology; Innovation.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. DADOS DE REFERÊNCIA: ENTREVISTADOS.....29

TABELA 2. DIMENSÕES DA TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL - CODIFICAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA.....30

TABELA 3. ANÁLISE DOS DADOS E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS: CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO.....90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 <i>PEOPLE ANALYTICS</i>	15
2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	18
3 METODOLOGIA.....	24
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	27
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31
4.1 GRUPOS TEMÁTICOS E CATEGORIAS.....	31
4.1.1 Grupo Temático: Liderança Transformacional.....	31
4.1.1.1 Categoria: Consideração Individual.....	31
4.1.1.2 Categoria: Estimulação Intelectual.....	32
4.1.1.3 Categoria: Influência Idealizada.....	33
4.1.1.4 Categoria: Motivação Inspiradora.....	33
4.1.2 Grupo Temático: <i>People Analytics</i>.....	34
4.1.2.1 Categoria: Absenteísmo.....	34
4.1.2.2 Categoria: Análise de Dados.....	35
4.1.2.3 Categoria: Avaliação de Desempenho.....	35
4.1.2.4 Categoria: Capacitação.....	36
4.1.2.5 Categoria: Empregabilidade.....	37
4.1.2.6 Categoria: Encarreamento.....	37
4.1.2.7 Categoria: Feedback.....	38
4.1.2.8 Categoria: Gestão por Competências.....	38
4.1.2.9 Categoria: Promoção.....	39
4.1.2.10 Categoria: Qualificação.....	39
4.1.2.11 Categoria: Seleção.....	40
4.1.2.12 Categoria: Teletrabalho.....	40
4.1.3 Grupo Temático: Tecnologias.....	41
4.1.3.1 Categoria: Automatização.....	41
4.1.3.2 Categoria: Inteligência Artificial.....	41
4.1.3.3 Categoria: <i>Machine Learnig</i>	42
4.1.4 Grupo Temático: Ferramentas de Suporte.....	43
4.1.4.1 Categoria: Balance Scorecard.....	43

4.1.4.2 Categoria: Canva.....	44
4.1.4.3 Categoria: <i>Dashboards</i>	44
4.1.4.4 Categoria: <i>Key Performance Indicators – KPI</i>	44
4.1.4.5 Categoria: Microsoft Power Apps (Platform).....	45
4.1.4.6 Categoria: Microsoft Power BI.....	45
4.1.4.7 Categoria: Qualidade Total.....	45
4.1.5 Grupo Temático: Barreiras Externas.....	46
4.1.5.1 Categoria: Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).....	46
4.1.5.2 Categoria: Não acompanhar o desenvolvimento do Mercado....	47
4.1.5.3 Categoria: Pandemia COVID-19.....	47
4.1.5.4 Categoria: Restrições Legais.....	47
4.1.6 Grupo Temático: Barreiras Internas.....	48
4.1.6.1 Categoria: Baixa Produtividade.....	49
4.1.6.2 Categoria: Burocracia.....	49
4.1.6.3 Categoria: Centralização de Poder.....	50
4.1.6.4 Categoria: Comunicação Não Assertiva.....	50
4.1.6.5 Categoria: Conflitos de Gerações.....	50
4.1.6.6 Categoria: Dificuldade de Adaptação.....	51
4.1.6.7 Categoria: Equipe Madura (acima de 50 anos).....	51
4.1.6.8 Categoria: Estrutura Insuficiente.....	52
4.1.6.9 Categoria: Falta de Ações Prioritárias.....	52
4.1.6.10 Categoria: Falta de Planejamento.....	53
4.1.6.11 Categoria: Gestão do Tempo.....	53
4.1.6.12 Categoria: Processo Analógico e Repetitivo.....	54
4.1.6.13 Categorias: Resistência a Mudanças e Resistência ao uso de Tecnologias.....	54
4.1.6.14 Categoria: Restrição Decisória/Alçada.....	55
4.1.6.15 Categoria: Retrabalho.....	56
4.1.6.16 Categoria: Sem estímulos.....	56
4.1.7 Grupo Temático: Pessoas.....	57
4.1.7.1 Categoria: Adaptabilidade.....	58
4.1.7.2 Categoria: Aperfeiçoamento.....	58
4.1.7.3 Categoria: Assertividade.....	59
4.1.7.4 Categoria: Colaboração.....	59

4.1.7.5 Categoria: Comportamento.....	60
4.1.7.6 Categoria: Comunicação Assertiva.....	60
4.1.7.7 Categoria: Desenvolvimento.....	61
4.1.7.8 Categoria: Diversidade.....	61
4.1.7.9 Categoria: Efetividade.....	62
4.1.7.10 Categoria: Engajamento.....	62
4.1.7.11 Categoria: Envolvimento.....	63
4.1.7.12 Categoria: Escuta Ativa.....	63
4.1.7.13 Categoria: Estímulo.....	64
4.1.7.14 Categoria: Facilidade.....	64
4.1.7.15 Categoria: Flexibilidade.....	65
4.1.7.16 Categoria: Habilidades.....	65
4.1.7.17 Categoria: Humanização.....	65
4.1.7.18 Categoria: Inclusão.....	66
4.1.7.19 Categoria: Individualização.....	66
4.1.7.20 Categoria: <i>Insights</i>	67
4.1.7.21 Categoria: Intergeracionalidade.....	67
4.1.7.22 Categoria: Motivação.....	68
4.1.7.23 Categoria: Novas Gerações.....	68
4.1.7.24 Categoria: Participação.....	69
4.1.7.25 Categoria: Produtividade.....	69
4.1.7.26 Categoria: Proximidade.....	70
4.1.7.27 Categoria: Qualificação.....	70
4.1.7.28 Categoria: Respeito.....	71
4.1.7.29 Categoria: Satisfação.....	71
4.1.7.30 Categoria: Saúde Emocional.....	72
4.1.7.31 Categoria: Valorização.....	72
4.1.8 Grupo Temático: Estratégico.....	73
4.1.8.1 Categoria: Ações em Tempo Real.....	73
4.1.8.2 Categoria: Competitividade.....	74
4.1.8.3 Categoria: Cultura.....	74
4.1.8.4 Categoria: Estratégia de <i>Marketing</i>	75
4.1.8.5 Categoria: Gestão de Conflitos.....	76
4.1.8.6 Categoria: Inovação.....	76

4.1.8.7 Categoria: Liderança.....	77
4.1.8.8 Categoria: Monitoramento.....	77
4.1.8.9 Categoria: Objetivos Estratégicos.....	78
4.1.8.10 Categoria: Oportunidades.....	78
4.1.8.11 Categoria: Parcerias.....	79
4.1.8.12 Categoria: Planejamento Estratégico.....	80
4.1.8.13 Categoria: Reconhecimento.....	80
4.1.8.14 Categoria: Responsabilidade Social.....	81
4.1.8.15 Categoria: Resultado.....	82
4.1.8.16 Categoria: Risco.....	82
4.1.8.17 Categoria: Segurança da Informação.....	83
4.1.8.18 Categoria: Sinergia.....	84
4.1.8.19 Categoria: Tomada de Decisão.....	84
4.1.8.20 Categoria: Transparência.....	85
4.1.8.21 Categoria: Velocidade.....	86
4.1.8.22 Categoria: Visão.....	86
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	87
5 CONCLUSÃO.....	93
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	102
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO.....	104

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea, segundo Giermindl et al. (2022), usufrui de avanços tecnológicos, no campo da Inteligência Artificial. As organizações estão se transformando à medida que adotam novas tecnologias e usam novas fontes de dados, explorando as oportunidades que as tecnologias emergentes de transformação digital oferecem (AlNuaimi et al., 2022). Essa realidade inicia uma nova era que contribui para a forma como as empresas projetam, fabricam e entregam seus produtos e serviços (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021).

A partir de 2013 a aplicação da análise de dados de pessoas ganhou destaque no campo organizacional; pois através dos dados, os gestores de pessoas podem inovar e trazer novos *insights* para a melhoria de desempenho das organizações (Giermindl et al., 2022; Hickman et al. , 2021; Leslie, 2019; McCartney & Fu, 2022).

Para auxiliar no processo de tomada de decisão nas organizações, é essencial examinar com detalhe os dados relativos aos recursos humanos e integrá-los com outros dados internos e externos (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021). Segundo Amagoh (2009), empresas de diferentes portes operam em um cenário competitivo, exigindo uma forma específica de liderança para garantir sua sobrevivência.

A velocidade das transformações enfrentadas, nos últimos cinco anos pelas organizações exige uma liderança que seja mais flexível e capaz de se adaptar (Bass et al., 2003). Os autores ressaltam que líderes com essas características trabalham com mais eficácia em ambientes de rápida mudança, ajudando a entender os desafios enfrentados, respondendo de forma adequada a esses desafios. Bass (1985) designou o tipo de liderança adaptativa e flexível como Liderança Transformacional.

Os líderes transformacionais tendem a inspirar e motivar através da expressão de uma visão energizante (Lee et al., 2020), trazendo um impacto significativo na capacidade das organizações de implementar e sustentar iniciativas de mudança estratégica (Amagoh, 2009). Neste caminho, o *People Analytics* ou análise de pessoas, segundo Polzer (2022), refere-se ao uso de uma metodologia baseada em dados para lidar com decisões e práticas relacionadas a funcionários, em que ocorre a coleta, análise e tradução de dados para informar e auxiliar nos processos de tomada de decisão e nas atividades dos funcionários em toda a organização.

Ao estimular os participantes a refletirem sobre suas experiências de aprendizado promovendo a transferência de conhecimentos e competências para os contextos de trabalho, o *People Analytics* pode ser descrito como essencial para o sucesso de qualquer processo de desenvolvimento de liderança (Giermindl et al., 2022).

As organizações precisam se adaptar às mudanças e desenvolver técnicas diferenciadas de relacionamento com o cliente e de gestão de pessoas, alcançando destaque através de ações inovadoras (Connelly et al., 2019; Giermindl et al., 2022; Hickman et al., 2021). Tais perspectivas, para Connelly et al. (2019) demonstram que as empresas concorrem de maneiras semelhantes, o que implica em níveis mais altos de competição. Dentro de um contexto tão dinâmico, Ghezzi e Cavallo (2020) defendem que inovar é um exercício intrincado que exige abordagens e ferramentas para gerir todas essas mudanças, atender as exigências do mercado e manter uma equipe de profissionais focada nos objetivos das empresas.

As organizações estão confiando cada vez mais em *People Analytics* para auxiliar na tomada de decisão (Giermindl et al., 2022; Hickman et al., 2021; McCartney & Fu, 2022). Entretanto, McCartney e Fu (2022) afirmam que apesar do crescimento

e adoção da análise de dados pelas empresas, ainda não se sabe se o *People Analytics* pode impactar na tomada de decisões e na gestão das equipes.

Dessa forma, este estudo buscará responder a seguinte questão de pesquisa: Como a metodologia *People Analytics* pode auxiliar o líder transformacional na tomada de decisão e na gestão da equipe? O presente estudo tem por objetivo compreender como a metodologia *People Analytics* pode auxiliar o líder transformacional na tomada de decisão e na gestão da equipe.

Portanto, a justificativa teórica deste trabalho baseia-se no fato de o estudo se propor a evidenciar a potencialização da atuação do líder transformacional, em aspectos estrategicamente relevantes para as empresas, como a tomada de decisão e gestão de equipe. Este aspecto está de acordo com a abordagem de Margherita (2022) que apontou que a aplicação da metodologia *People Analytics*, envolve vários procedimentos e ferramentas, e se caracteriza por uma forte integração entre diferentes disciplinas. Também, contribuindo com estudos relativos à Teoria da Liderança Transformacional, incorporando-a a um processo de inovação em meio aos avanços tecnológicos e seus impactos sobre a gestão organizacional (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Margherita, 2022; McCartney & Fu, 2022).

De forma prática, este estudo se justifica por identificar práticas da metodologia *People Analytics* que podem potencializar a tomada de decisão e gerenciamento de Recursos Humanos, impactando positivamente áreas da empresa como: recrutamento, avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoal, saúde e retenção, dentre outros (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Giermindl et al., 2022; Hickman et al., 2021; Margherita, 2022; McCartney & Fu, 2022).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PEOPLE ANALYTICS

O *People Analytics* está se destacando como uma área inovadora, e embora fundamente-se nos princípios convencionais da administração de recursos humanos, representa uma transformação no poder das organizações e dos seus líderes para entender, moldar e otimizar estrategicamente sua força de trabalho (Tursunbayeva et al., 2022). Este argumento alinha-se ao que ressaltou Polzer (2022), sobre as organizações estarem passando por transformações significativas, que impactam experiências dos funcionários à medida que incorporam novas tecnologias e exploram novas fontes de dados.

O termo Análise de Pessoas não se refere a uma tecnologia específica; mas a uma nova metodologia quantitativa; fundamentada em evidências e orientada por dados; para administrar a força de trabalho (Gal et al., 2020; Giermindl et al., 2022 ; McAfee et al., 2012).

O *People Analytics* foi descrito por Polzer (2022) como uma metodologia dedicada à coleta, análise e transferência de dados, bem como um conjunto de procedimentos, baseados em dados de funcionários, que são usados para apoiar e orientar os procedimentos de tomada de decisão e as atividades dos funcionários em toda a organização.

Esse método de coletar, analisar e visualizar informações complexas sobre indivíduos, equipes, setores e a força de trabalho como um todo, por meio de ferramentas digitais e ciência de dados, fornece *insights* acionáveis para a tomada de decisão baseada em dados (Tursunbayeva et al., 2022; Weiskopf & Hansen , 2023).

Esse cenário ocorre praticamente em todos os departamentos de uma organização, incluindo *marketing*, vendas, logística e finanças; em que a tomada de decisões são, frequentemente, realizadas com base em análises de relatórios (Giermendl et al., 2022; Wirges & Neyer, 2022).

Os funcionários criam grandes volumes de dados digitais enquanto realizam suas atividades diárias (Polzer, 2022). Quando combinados com métodos e técnicas analíticas, esses dados fornecem oportunidades para estudar o comportamento humano no trabalho; fomentando o surgimento da análise de pessoas como um novo campo institucional (McCartney & Fu, 2022; Polzer, 2022; Tursunbayeva et al., 2022; Weiskopf & Hansen, 2023).

Importante destacar que desde 2013 a literatura sobre *People Analytics* avançou, mas, apesar de sua popularidade, a análise de pessoas não é um método totalmente novo (Giermendl et al., 2022; Huselid, 2018). O *People Analytics* remonta um estudo prévio sobre a influência de práticas de Recursos Humanos como: seleção, treinamento e gestão de desempenho (McCartney & Fu, 2022).

Para Giermendl et al. (2022), entretanto, artigos conceituais (Angrave et al., 2016; Dulebohn & Johnson, 2013; Ulrich & Dulebohn, 2015) que oferecem tipologias para categorizar práticas de *People Analytics* e áreas de aplicação; bem como revisões de literatura (Tursunbayeva et al., 2019), que integram as principais literaturas acadêmicas; limitadas e principalmente orientadas para o profissional, que compõem uma literatura nascente. Da mesma forma, prevalecem os Estudos de Caso (Schiemann et al., 2018; Simón & Ferreira, 2018), que se concentram nas consequências das práticas específicas para análise de pessoas.

Consequentemente, esse interesse se disseminou por outras áreas da Administração, como Gestão de Recursos Humanos; evidenciado pelo número de

departamentos de Recursos Humanos implementando o *People Analytics*, para aprimorar a tomada de decisões (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Giermindl et al., 2022; McCartney & McCarthy, 2021).

Além das transformações digitais em andamento e das tecnologias em constante mudança, a maneira como muitas pessoas trabalham sofreu alterações com a pandemia de COVID-19, o que questionou todos os aspectos do emprego - desde onde trabalham, como colaboram, até quais empresas e empregos sobreviverão (Polzer, 2022; Wirges & Neyer, 2022).

Nesse contexto, as empresas se depararam com desafios sem precedentes na Gestão de Recursos Humanos, no ambiente de trabalho (Wirges & Neyer, 2022). Essa área, em especial, precisou assegurar que demandas emergentes relacionadas ao trabalho remoto, colaboração digital, liderança de equipe e questões de saúde (mental); fossem atendidas em um intervalo de tempo relativamente curto.

Em meio à incerteza da pandemia do COVID-19, dois padrões emergiram: (1) Intensificação da dependência tecnológica para a execução do trabalho e; (2) os líderes organizacionais estão utilizando cada vez mais dados, gerados por tecnologias relacionadas ao trabalho, para mensurar e influenciar aspectos de vida do funcionário (Kellogg et al., 2020; Polzer, 2022; Tambe et al., 2020). Para os autores, isso abrange desde a contratação, o monitoramento e o reconhecimento da maneira como executam suas tarefas diárias.

O aumento significativo do acesso às tecnologias, incluindo sistemas de informação de recursos humanos, plataformas de nuvem e aplicativos, ofereceram aos departamentos de Recursos Humanos a capacidade de coletar, gerenciar e analisar grandes volumes de dados de funcionários (Angrave et al., 2016; Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Giermindl et al., 2022; McCartney & Fu, 2022). Essas

mudanças foram os impulsionadores do *People Analytics* e aumentaram sua adoção pelas empresas (McCartney & Fu, 2022; Simón & Ferreira, 2018).

Além disso, a forma de liderança impacta na adoção do uso de novas metodologias (Lee et al., 2020), pois quando os líderes comunicam uma visão inovadora, isso estimula os funcionários a implementar novas ideias (Sheehan et al., 2020). Para Lee et al. (2020) quando relacionada à criatividade e inovação a Liderança Transformacional é positiva; por dois motivos principais: (1) os líderes transformacionais têm capacidade de inspirar e motivar; expressando uma visão inovadora que, estimula as pessoas a alcançarem o máximo do seu potencial. (2) a estimulação intelectual incentiva os seguidores a pensar de maneira inovadora, questionando suposições e assumindo riscos (Bass, 1985).

2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Os primeiros conceitos de Liderança Transformacional foram apresentados por House (1977) e Burns (1978). Em um momento posterior, Bass (1985) implementou esses conceitos, contribuindo com os fundamentos iniciais da Teoria da Liderança Transformacional. Em sua abordagem, Bass (1985), ressaltou que o líder transformacional estimula os colaboradores a se dedicarem, motivando-os a alcançarem os objetivos da organização. Outro aspecto relevante abordado por Bass (1985) e Burns (1978) foi que a Teoria da Liderança Transformacional se baseia na afirmação de que certos comportamentos do líder podem despertar seguidores para um nível mais alto de pensamento.

Posteriormente, Bass (1985) apresentou quatro dimensões de Liderança Transformacional: Influência Idealizada, Motivação Inspiradora, Estimulação Intelectual e Consideração individual. Dimensões essas que se tornaram

direcionadores para estudos posteriores, como por exemplo Lee et al. (2020): (1) Influência idealizada, refere-se aos líderes que influenciam os funcionários a segui-los e a agir como modelo; (2) Motivação inspiradora, apresenta-se a um líder que estimula um grau motivacional dos colaboradores fora de seus pressupostos para atingir objetivos organizacionais e pessoais; (3) Estimulação intelectual, vincula-se a um líder que estimula a capacidade dos funcionários de pensar fora da caixa enquanto resolve problemas e atualiza seus pensamentos; (4) Consideração individual, pressupõe um líder que presta atenção a cada funcionário, ouvindo pessoalmente seus problemas e fornecendo apoio aos funcionários.

Estudos realizados por Afsar e Umrani (2020) destacaram que os líderes transformacionais têm capacidade para motivar os colaboradores individualmente; vinculando seu futuro ao futuro da Organização, incentivando engajamento, comportamentos inovadores, visão compartilhada; e sentimento de pertencimento às organizações. Este ponto se alinha ao que foi abordado por Bass (1985) - líderes transformacionais estabelecem padrões de desempenho e demonstram confiança nos colaboradores para motivar e estimular a criatividade.

Outro ponto relevante destacado por Amagoh (2009) é que a Liderança Transformacional exerce uma influência significativa sobre a capacidade das organizações de efetivar e manter iniciativas de mudança estratégica. Segundo o autor, os líderes podem encorajar as pessoas a superar seus próprios interesses para um bem maior. Esses líderes transformacionais movem os funcionários além dos próprios interesses, para um estado de motivação vigorosa, por meio de iniciativas visionárias, experiência funcional, orientação individualizada, cultura de apoio e habilidades de estimulação intelectual, e com isso podem influenciar os funcionários

a se envolverem em comportamentos de trabalho inovadores para perseguir uma visão organizacional (Afsar & Umrani, 2020).

Um dos propósitos dos programas voltados para o desenvolvimento de líderes, consiste em aperfeiçoar a eficiência das organizações durante momentos de incerteza e de transformação (Amagoh, 2009). Bass e Avolio (1995) consideraram que líderes com o estilo de liderança transformacional motivam funcionários a trabalharem mais horas, que leva à produção acima do esperado. Mahmood et al. (2019) destacou que, com atenção personalizada e apoio às necessidades e exigências dos seguidores, os líderes podem aumentar o envolvimento dos liderados em atividades criativas.

As constantes transformações no cenário empresarial, incluindo novas demandas das partes interessadas da empresa, influenciam a forma como as organizações precisam ser gerenciadas (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2022). Esta ideia está alinhada com o que Bass et al. (2003) discutiram sobre o ritmo acelerado de mudanças ao qual as organizações estão inseridas hoje, resultando na necessidade de uma liderança mais adaptável e flexível.

Para Shafi et al. (2020) para gerar ideias inovadoras e soluções criativas, os colaboradores precisam estar mentalmente envolvidos e ativos, o que torna importante a motivação dos indivíduos e equipes para se empenharem para alcançarem progressos significativos. Além disso, os autores destacaram que os líderes transformacionais incentivam funcionários a apresentar ideias novas e técnicas inovadoras para solucionar problemas; estimular criatividade de funcionários; para impulsionar a inovação organizacional. Agindo assim, os líderes estimulam o pensamento intelectual dos seguidores; o que acaba por encorajá-los a se envolverem no processo criativo (Mahmood et al., 2019).

Tanto o funcionamento atual quanto o desenvolvimento de cada Organização dependem dos perfis profissionais de seus líderes, pois, para gerir uma organização são necessárias não só visão e a comunicação eficiente dessa visão, mas precisa também competências para motivação das pessoas (Piwower-Sulej & Iqbal, 2022). Segundo Long et al. (2014), distribuir desafios é o que atrai seguidores e leva à inspiração para inovar.

A aprendizagem pela ação, para Amagoh (2009) é considerada essencial para a maioria dos Programas para Desenvolvimento de Líderes; e um dos principais métodos adotados pelas organizações; que são reconhecidas como aquelas que apresentam as melhores práticas em liderança. Um líder eficaz comanda respeito e confiança de seus seguidores, por meio da atividade ou trabalho (Long et al., 2014).

Nesse contexto, para Coughlan et al. (2021), a proposta de atuação do líder para o constante desenvolvimento das habilidades e competências da equipe, traz em foco a aprendizagem pela ação; que é um termo com amplos significados. Para Amagoh (2009) depende da capacidade do líder estimular a eficácia dos participantes a refletir sobre as experiências de aprendizagem, a fim de promover a transferência de conhecimentos e habilidades para contextos de trabalho.

Com a chegada da Indústria 4.0 - Quarta Revolução Industrial - muitos estudos referentes às tecnologias de transformação digital (integração da Internet, *big data*, inteligência artificial e outros) foram disponibilizados, o que permitiu que as organizações buscassem essas ferramentas e inovassem seus processos (AlNuaimi et al., 2022; Giermindl et al., 2022; Scuotto et al., 2021; Vial, 2019). No entanto, muitas organizações falharam em relação à Transformação Digital porque iniciaram as mudanças tecnológicas sem construir planos holísticos, estratégias digitais, e sem possuir líderes que garantissem que suas organizações desenvolveriam mentalidades

digitais e a agilidade necessária para responder às disrupções relacionadas às tecnologias digitais (AlNuaimi et al., 2022; Vial, 2019).

A pandemia do COVID-19, destacam Nguyen e Budhwar (2022), causou impactos significativos nas organizações, desencadeando crises que resultaram em medidas para enfrentar as adversidades. Os autores ressaltaram que, visando assegurar sua continuidade e sustentabilidade no ambiente empresarial afetado, as organizações buscaram alternativas como paralisações, fusões, *downsizing* ou reestruturações, com o intuito de reduzir os custos para garantir a sobrevivência. Outro aspecto relevante destacado por Kniffin et al. (2021) foi que a pandemia não apenas alterou as rotinas de trabalho convencionais, mas também impulsionou uma rápida transição para o trabalho virtual que já estava em uso antes da Pandemia, evidenciando uma transformação digital em curso.

Além disso, Nguyen e Budhwar (2022), ressaltaram em seus estudos que durante as crises organizacionais a Liderança Transformacional desempenha um papel crucial para ajudar as organizações a superar dificuldades e desafios. Os autores ressaltaram, por exemplo, um comportamento comum, observado em períodos de crise organizacional, onde a escassez de recursos pode levar os funcionários a adotarem estratégias individuais de proteção, como ocultação de conhecimento, para garantir sua estabilidade e competitividade, em ambiente incerto.

A Teoria da Liderança Transformacional de Bass (1985), sugere que a resposta dos funcionários à perda de recursos, em uma crise organizacional, depende da liderança. Por meio da Liderança Transformacional, os funcionários podem ser encorajados, inspirados e/ou motivados a inovar, aceitar mudanças, assumir desafios, e contribuir para melhorar o desempenho da organização; uma vez que são detentores de conhecimento especializado, e habilidades críticas, para conduzir suas

tarefas e talvez de outras pessoas, durante sua jornada de trabalho (Nguyen & Budhwar, 2022).

Para Sheehan et al. (2020) o avanço da inovação é facilitado quando os líderes promovem a implementação de ideias inovadoras junto à equipe. Para os autores esses recursos dos líderes transformacionais induzirão a uma visão positiva dos funcionários sobre o processo de inovação. Destacando o papel crucial da liderança quando se trata de prever ou influenciar a criatividade e a inovação de funcionários, equipes e organizações (Hughes, 2018).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo deste estudo, que foi compreender como a metodologia *People Analytics* pode auxiliar o líder transformacional, na tomada de decisão e na gestão da equipe, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa de caráter exploratório, com uso de dados primários e corte transversal.

O campo de estudo selecionado foram as empresas públicas e privadas, que possuem em sua estrutura organizacional, o setor de gestão de pessoas ou recursos humanos, que realizem levantamento ou coleta de dados, com base nos conceitos ou uso efetivo da metodologia *People Analytics*.

Neste campo de estudo, a população-alvo foram os gestores da(s) empresa(s), como: gerente administrativo, gerente de recursos humanos, gerente financeiro, gerente de projetos, gerente de tecnologia e outros profissionais no cargo de liderança, que apresentam características/perfis de líderes transformacionais. Optou-se para esse estudo por uma amostragem por saturação teórica.

Para a coleta dos dados primários junto aos gestores da(s) empresa(s) foram realizadas entrevistas junto ao público-alvo com o uso de um roteiro de entrevista. A entrevista foi dividida em duas etapas, sendo a primeira um levantamento dos dados pessoais dos entrevistados, que são 100% confidenciais e somente utilizados para organização na pesquisa, e a segunda etapa com a aplicação do roteiro de entrevista para a coleta dos dados em relação ao fenômeno estudado. Estas entrevistas foram gravadas com a autorização prévia dos participantes, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme modelo demonstrado no Apêndice B.

No cabeçalho ou início do roteiro são apresentados, os Dados de Referência: da Entrevista, do Entrevistador e do Entrevistado – (I) Os Dados de Referência da Entrevista tem como função identificar as informações tabulares da entrevista, como a data, hora, forma – se presencial ou virtual, e local (considerando a cidade e estado de onde o respondente se encontra). (II) Os Dados de Referência do Entrevistador solicitou a identificação do entrevistador, como, por exemplo, o nome. (III) Os Dados de Referência do Entrevistado solicitou uma coletânea de informações do entrevistado/respondente de modo a estabelecer um censo de dados para melhor qualificação: Nome do(a) Entrevistado(a); Idade, Sexo, Escolaridade, Formação, Estado Civil, Cidade/UF onde reside, E-mail, Telefone, Empresa onde trabalha, Cidade/UF onde trabalha, Cargo, Função de Confiança.

O roteiro teve treze abordagens, com base nas quatro dimensões de Liderança Transformacional (Bass, 1985), conforme Tabela 2, em que são observadas características ou ações dos líderes transformacionais, como: Influência Idealizada; Motivação Inspiradora; Estimulação Intelectual; Consideração Individual. Esse conceito é incorporado às treze abordagens do roteiro de entrevista para: (I) entender como o entrevistado percebe e prioriza a própria qualificação profissional e a dos seus liderados (itens 1, 2, 3 e 4 do roteiro), em consonância com a dimensão Estimulação Intelectual; (II) evidenciar as práticas e o estilo do gestor na empresa de atuação (itens 5, 6, 7 e 8 do roteiro), com base nas dimensões Influência Idealizada e Motivação Inspiradora; (III) perceber os conhecimentos, a adoção de novas tecnologias e o uso de dados pelo entrevistado (itens 9, 10, 11, 12 e 13 do roteiro), baseado na dimensão Consideração Individual.

Foi realizada uma entrevista pré-teste deste roteiro, em Setembro de 2023, com duração de 00:12:04 (doze minutos e quatro segundos), visando melhor

entendimento do entrevistado e clareza das informações coletadas. Este roteiro de entrevista se encontra na íntegra no Apêndice A.

Foram realizadas 09 (nove) entrevistas; nos meses de Outubro e Novembro de 2023; que foram gravadas em áudio, com auxílio do aplicativo de celular denominado Gravador de Voz. As gravações totalizaram 05:27:09 (cinco horas, vinte e sete minutos e nove segundos) de duração, com média de 00:36:21 (trinta e seis minutos e vinte e um segundos).

Os dados de referência dos participantes foram tabulados e analisados com auxílio do Microsoft Excel versão Office 365 e as transcrições das entrevistas foram realizadas no site Reshape (<https://www.reshape.com.br/>), o qual possibilitou salvar os arquivos em texto, com possibilidade de edição no próprio site e utilização de recurso para aceleração e desaceleração da voz, para uma análise mais detalhada e melhor aproveitamento da transcrição dos discursos.

Para a análise de dados, as gravações das entrevistas foram primeiramente transcritas e transferidas para um arquivo de documento do Microsoft Office Word (.docx) um para cada entrevistado, totalizando 09 (nove) arquivos. Em seguida foi realizado o refinamento dos dados, com os devidos ajustes da redação. Os dados foram organizados e analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo (Flick, 2008). Foi realizada uma leitura exploratória do material, para compreensão dos relatos, em seguida foi realizada a marcação de trechos relevantes para a codificação e estabelecimento das categorias de análise.

Em seguida foi gerado, para cada entrevistado, um arquivo de planilha do Microsoft Office Excel, com extensão (.xlsx), totalizando 09 (nove) arquivos. Em cada planilha foram elencados os dados de referência de cada entrevistado, as transcrições e os trechos, anteriormente levantados nos arquivos do documento do Microsoft Office

Word (.docx). Foi realizada uma síntese de cada trecho, com o intuito de alcançar a codificação e a categoria de análise. A partir da codificação das nove planilhas, foram alcançadas 100 (cem) categorias que foram divididas em 08 (oito) grupos: Liderança Transformacional; *People Analytics*; Tecnologias; Ferramentas de Suporte; Barreiras Externas; Barreiras Internas; Pessoas e Estratégico.

Por fim, passou-se ao tratamento e interpretação dos dados que seguiu a lógica Análise de Conteúdo (Flick, 2008), codificando e categorizando os achados da pesquisa. O software ATLAS.TI, versão 23 foi utilizado como ferramenta de suporte para geração dos quadros e tabelas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As entrevistas foram realizadas com 09 (nove) gestores de empresas públicas e privadas de ambos os sexos: feminino e masculino, com predomínio do sexo masculino, conforme descrito na Tabela 1, em que se apresenta a estrutura dos dados de referência dos entrevistados. Foi demonstrado que 89% dos respondentes são do sexo masculino e 11% do sexo feminino. A idade média apurada foi de 50 (cinquenta) anos, sendo que 56% com idade até 49 (quarenta e nove) anos, 33% com idade até 59 (cinquenta e nove) anos e 11% com até 63 (sessenta e três) anos. As informações constantes na Tabela 1 não possuem intuito de classificar ou identificar diferenças de gênero ou outros atributos, uma vez que são dados tabulares utilizados, nesta pesquisa, apenas para identificação do público-alvo.

Todos os participantes possuem pós-graduação, sendo que 89% possuem pós-graduação Lato Sensu e 11% possuem pós-graduação Stricto Sensu. As áreas de formação dos respondentes são Administração (22%), Direito (22%), Engenharia (22%), Geografia (11%), Jornalismo (11%) e Psicologia (11%). Com relação ao cargo

que ocupam, 56% são servidores públicos federais, 22% são servidores públicos estaduais e 22% do setor privado. As funções de confiança dos participantes demonstram relevante participação em temas estratégicos e de gestão, nas empresas que atuam, como Diretor Presidente; Superintendente Executivo; Secretário Estadual; Diretor de Divisão; Secretário Geral; Gerente Geral.

Os entrevistados foram identificados por códigos, conforme a ordem da entrevista: E1, E2, E3, e assim por diante.

Todos os respondentes ocupam alto cargo de liderança, e a amostragem foi selecionada de forma intencional para melhor contribuição do fenômeno sob investigação desta pesquisa (Cañibano, 2019). Os líderes entrevistados apresentam perfis de líderes transformacionais, que para Afsar e Umrani (2020), são líderes capazes de inspirar seus liderados individualmente, relacionando-os com os objetivos da organização, buscando incentivar comportamentos engajadores e inovadores e desenvolvendo uma visão compartilhada e de pertencimento.

TABELA 1. DADOS DE REFERÊNCIA: ENTREVISTADOS

Variáveis	Dados	Nº.	%
Sexo	Feminino	1	11
	Masculino	8	89
Faixa Etária	35 - 49	5	56
	49 - 59	3	33
	59 - 63	1	11
Escolaridade	Pós-Graduação Lato Sensu	8	89
	Pós-Graduação Stricto Sensu	1	11
Área de Formação	Administração	2	22
	Direito	2	22
	Engenharia	2	22
	Geografia	1	11
	Jornalismo	1	11
	Psicologia	1	11
Cargo	Servidor Público Federal	5	56
	Servidor Público Estadual	2	22
	Empregado Privado	2	22
Função	Diretor Presidente	1	11
	Superintendente Executivo	2	22
	Secretário Estadual	1	11
	Diretor de Divisão	3	33
	Secretário Geral	1	11
	Gerente Geral	1	11
Total		9	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

TABELA 2. DIMENSÕES DA TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL – CODIFICAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dimensão (I)		Pergunta nº.	Entender como o entrevistado percebe e prioriza a própria qualificação profissional e a dos seus liderados (itens 1, 2, 3 e 4 do roteiro), em consonância com a dimensão Estimulação Intelectual;
Código	DI001	1	Como você percebe a adaptação a novos métodos e tecnologias quando incorporados a sua rotina de trabalho e na da sua equipe.
	DI002	2	Como a prática de pesquisas e coletas de dados, em sua rotina de trabalho, potencializam o desenvolvimento profissional dos colaboradores.
	DI003	3	Considerando sua rotina de trabalho, como o uso de dados e tecnologias podem melhorar a produtividade da equipe.
	DI004	4	Há algum outro comentário que gostaria de fazer em relação a Inteligência Artificial e o desenvolvimento de sua equipe ou seu próprio desenvolvimento?
Dimensão (II)		Pergunta nº.	Evidenciar as práticas e o estilo do gestor na empresa de atuação (itens 5, 6, 7 e 8 do roteiro), com base nas dimensões Influência Idealizada e Motivação Inspiradora;
Código	DII005	5	Fale como você percebe no seu dia a dia de trabalho o equilíbrio entre o uso de dados e tecnologias com suas habilidades humanas na relação com sua equipe.
	DII006	6	Comente uma ação ou característica da sua gestão que promova o estímulo ao uso de novas tecnologias e fontes de dados, pela equipe.
	DII007	7	De que maneira o uso e a análise de dados podem ser aplicados, na sua rotina diária de trabalho, para motivação e envolvimento dos colaboradores.
	DII008	8	Sobre esse seu ambiente, gostaria de comentar mais algum ponto em relação a Inteligência Artificial e profissionais motivados?
Dimensão (III)		Pergunta nº.	Perceber os conhecimentos, a adoção de novas tecnologias e o uso de dados pelo entrevistado (itens 9, 10, 11, 12 e 13 do roteiro), baseado na dimensão Consideração Individual.
Código	DIII009	9	Em sua opinião, como o processo de inovação tecnológica e as novas fontes de dados (por exemplo, a inteligência artificial) podem ser utilizados em sua rotina de trabalho.
	DIII010	10	Como você, líder, pode utilizar o <i>People Analytics</i> ou Análise de Pessoas para a tomada de decisão e gestão de pessoas, em meio ao dinamismo das informações em sua rotina de trabalho.
	DIII011	11	Como você, gestor, pode alinhar o uso de dados e tecnologias com os objetivos estratégicos da organização para tomada de decisão.
	DIII012	12	Como o uso de dados e tecnologias pode auxiliar na identificação de práticas eficazes de gestão de pessoas dentro da equipe.
	DIII013	13	Gostaria de adicionar algum comentário sobre sua realidade aqui na empresa em que atua e o uso de Inteligência Artificial na gestão de pessoas?

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Capítulo 4

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a análise das informações coletadas nas entrevistas, foi identificada a importância de diferentes atributos da Gestão de Pessoas e do desenvolvimento de uma Cultura Organizacional voltada para a inovação e o aprendizado.

4.1 GRUPOS TEMÁTICOS E CATEGORIAS

4.1.1 Grupo Temático: Liderança Transformacional

O Grupo Temático, denominado Liderança Transformacional, trouxe as Categorias: Consideração Individual, Estimulação Intelectual, Influência Idealizada, Motivação Inspiradora. Deve-se considerar que esse grupo temático ressalta os efeitos positivos do comportamento inovador dos colaboradores, bem como da motivação para aprender, reforçando que o desenvolvimento de liderança pode ser um ponto de atenção da cultura organizacional e necessita de investimentos de longo prazo (Afsar & Umrani, 2020; Amagoh, 2019).

4.1.1.1 Categoria: Consideração Individual

Na Categoria Consideração Individual observou-se a percepção dos conhecimentos, a adoção de novas tecnologias, bem como ressalta-se que os líderes que demonstram consideração individualizada têm relação mais forte com a satisfação no trabalho (Long et al., 2014). Na fala do entrevistado E1, observa-se a ideia de que as novas tecnologias têm um propósito claro de facilitar o trabalho do gestor: *"E a gente vê que essas novas ferramentas, essas novas, vem para facilitar o*

gestor.” Em outro exemplo, o entrevistado E4 também ressalta a importância do uso de dados para melhorar a produtividade e gestão de pessoas: *“Então, o uso de dados pode indicar alguns caminhos que a gente pode tomar para melhorar essa questão da produtividade, tornando mais eficiente, eficaz, efetiva essa gestão de pessoas na organização.”* Esses depoimentos vão ao encontro do pensamento de Huselid (2018) sobre o uso de dados oferecer um grande potencial para melhorar a gestão da força de trabalho e obter vantagem competitiva.

4.1.1.2 Categoria: Estimulação Intelectual

A Categoria Estimulação Intelectual apresentou a busca pelo entendimento de como o entrevistado percebe e prioriza a própria qualificação profissional e a dos seus liderados, reforçando que a liderança transformacional tem um impacto significativo no envolvimento dos funcionários no processo criativo, além de influenciar na complexidade da tarefa e no suporte à inovação (Mahmood et al., 2019). Isso foi observado na fala do entrevistado E4: *“O Instituto vem destacando os valores da ciência, tecnologia, ciência de dados, inovação, a gente vem contribuindo para estimular o nosso quadro, nossa equipe aqui, a pensar essas soluções nessa vanguarda do desenvolvimento tecnológico.”* Em outro depoimento, do entrevistado E7, destacou-se a necessidade de programas integrados, envolvimento dos gerentes e avaliação dos resultados: *“A gente já tinha a avaliação de estilo de um profissional com base numa percepção de outras pessoas. Então, se recebe aquilo e se pode trabalhar no desenvolvimento do colega, ou no feedback, ou no plano de desenvolvimento individual.”* Importante ressaltar que para Afsar e Umrani (2020) as organizações devem criar um clima que apoie a inovação e incentive o aprendizado, além de fornecer oportunidades para aplicação dos conhecimentos adquiridos.

4.1.1.3 Categoria: Influência Idealizada

A Categoria Influência Idealizada, evidenciou as práticas e o estilo do gestor na empresa de atuação, uma vez os líderes que demonstram influência idealizada apresentam uma relação mais forte com a satisfação no trabalho (Long et al., 2014). Observou-se essas situações nos exemplos dos depoimentos das entrevistas a seguir: E2: *“Se as pessoas entenderem e visualizarem o caminho de forma mais ampla, elas tendem primeiro saber para onde estão indo. Se você não sabe para onde está indo, diz o ditado, você pode ir para qualquer lugar.”* E5: *“(...) o desenvolvimento ocorre quando a pessoa vai executando o trabalho, claro, com as orientações, com os recursos, com a direção da chefia, das chefias etc. Então, dados e pesquisas, no meu entendimento, ocorrem nessa linha de desenvolvimento do profissional.”*

4.1.1.4 Categoria: Motivação Inspiradora

Na Categoria Motivação Inspiradora houve também a busca por práticas e evidência do estilo do gestor na empresa. Percebendo-se um impacto positivo na satisfação no trabalho, pelos líderes transformacionais que inspiram e motivam seus seguidores, conforme ressaltaram Long et al. (2014). Para exemplificar essa percepção, como exemplo de depoimentos, teve-se E4: *“São prêmios e reconhecimentos, o que melhora o aspecto motivacional da equipe, uma competitividade sadia, (...) a gente estimula o pessoal a publicar livros com a parceria com o Observatório das Metrópoles, artigos científicos e em periódicos.”* Em outro depoimento, do entrevistado E7, destacou-se a importância da liderança transformacional e da motivação intrínseca no envolvimento dos funcionários no processo criativo, o que já vem sendo destacado na literatura (Mahmood et al., 2019): *“Se eu conseguir de alguma maneira gerar significado, que realmente o uso de análise*

de dados vai trazer algum benefício, ou melhoria de rotina, ou processo, que ele entenda que vai trazer ao dia a dia de trabalho dele.” Em consonância com a importância da liderança transformacional e da motivação intrínseca no envolvimento dos funcionários no processo criativo, a liderança transformacional tem recebido destaque na literatura de transformação digital, que investiga a liderança em um ambiente digital, pois integra, em vários níveis, a interação entre líder e liderados (AlNuaimi et al., 2022; Mahmood et al., 2019).

4.1.2 Grupo Temático: *People Analytics*

O Grupo Temático *People Analytics* possui 12 (doze) Categorias que expõem um conjunto de dados e levantamentos que fazem parte do contexto de recursos humanos nas organizações: Absenteísmo; Análise de Dados; Avaliação de Desempenho; Capacitação; Empregabilidade; Encarreamento; Feedback; Gestão por Competências; Promoção; Qualificação; Seleção; Teletrabalho. Nessas categorias foi possível observar, através dos depoimentos dos entrevistados, que os dados de pessoas estão presentes em suas rotinas e que essas informações são de grande relevância para a gestão de pessoas e auxílio na tomada de decisão pelos gestores.

4.1.2.1 Categoria: Absenteísmo

Na Categoria Absenteísmo foi observado como a coleta e análise de dados podem auxiliar a identificação de situações negativas, relacionadas à gestão de pessoas, que podem impactar a gestão e a produtividade da empresa; e quais abordagens serão adotadas para implementação de ações corretivas. Como por exemplo na fala do entrevistado E9: *“O efeito é absenteísmo, a queda de*

produtividade de algumas equipes. Então é associado a escuta ativa, e se imputa isso nesses aplicativos, os marcos das ações, que vão desde conversas, acompanhamentos individuais estabelecimento de novas rotinas, programas de conscientização.” Isto vai em direção ao que Amagoh (2009) destacou em sua abordagem sobre a importância do aprimoramento da liderança através da experiência, visando atender às exigências em evolução das organizações que atuam em contextos complexos e incertos.

4.1.2.2 Categoria: Análise de Dados

Na análise da Categoria Análise de Dados foi destacado que a utilização de ferramentas tecnológicas, que auxiliam a organização na extração de uma variedade de informações úteis, permitem a geração de conhecimentos valiosos, conduzindo os líderes à tomada de decisões mais assertivas e melhorias na gestão de pessoas, como apontado no relato do entrevistado E2: *“Hoje a gente tem os sistemas de gestão de pessoas que permitem gerar relatórios ligados aos sistemas de gestão de pessoas, de onde podemos extrair uma série de informações, de dados, e a partir daí gerar conhecimento.”* E no relato do entrevistado E7: *“A questão da análise de dados pode ser utilizada nesse sentido, de que se tenha realmente informações que talvez não tivesse, ou tivesse dificuldade em ter, para que a gente tente tomar a melhor decisão possível.”* Nesse contexto, Tursunbayeva et al. (2022) destaca que essa mudança impulsionada pela aplicação de métodos digitais e uso de dados para coletar, analisar e visualizar informações complexas sobre funcionários individuais, equipes, setores e a força de trabalho como um todo, resulta em insights valiosos.

4.1.2.3 Categoria: Avaliação de Desempenho

Na Categoria Avaliação de Desempenho foi ressaltado o uso de informações provenientes da análise de dados de pessoas, para orientar o desenvolvimento da equipe. Para Giermindl et al. (2022), cada vez mais, as empresas dependem da análise de dados relacionados às pessoas para aprimorar as estratégias de gestão de pessoas em diversos campos, dentre os quais está a avaliação de desempenho. Os autores ressaltaram ainda que isso sugere uma abordagem preditiva e prática, onde os dados da avaliação de desempenho são utilizados para fornecer orientação personalizada para o desenvolvimento do indivíduo, conforme reforçam os relatos a seguir do entrevistado E7: *“Eu tenho ali dados de uma avaliação de estilo que foi feita. Trabalho isso dentro da minha equipe, na linha mesmo, repassando o que ele precisa desenvolver com base em percepções também de profissionais que trabalham diretamente com ele.”* E conforme relato do entrevistado E2: *“A visão foi alinhada, por exemplo, com ferramentas de avaliação de desempenho – feedbacks – para que as pessoas trouxessem questões e a partir daí foi criada uma visão coletiva, e alinhou-se o comportamento com as tecnologias necessárias para que isso acontecesse.”*

4.1.2.4 Categoria: Capacitação

A Categoria Capacitação se referiu ao processo de desenvolvimento dos colaboradores da empresa. Nesse contexto foi ressaltada a importância de se promover a preparação das pessoas, além do aprimoramento de habilidades específicas e necessárias para o desempenho das funções. Para Shafi et al. (2020), através da estimulação intelectual, os líderes despertam nos colaboradores o interesse por novos pensamentos e conhecimentos, para a obtenção de soluções inovadoras. Para exemplificar essa percepção, passa-se a seguir ao relato do entrevistado E2: *“Entender e criar rotinas mais inteligentes de treinamento e*

desenvolvimento que permitam preparar as pessoas, capacitar, e depois monitorar o desempenho que essas pessoas vão ter. Fazendo uma análise entre o gap antigo e o gap atual.” Outro exemplo é do entrevistado E9: *“O desenvolvimento profissional tem uma parte institucional. Seria 10% a 20% do todo, realizando esse aprendizado, com um líder ou padrinho. E os 70% a 80% estimulando o próprio colaborador, ao perceber que ele precisa desenvolver aquelas habilidades, aquelas competências.”*

4.1.2.5 Categoria: Empregabilidade

Na Categoria Empregabilidade foi destacado a importância de se adaptar às mudanças nas práticas de gestão e da empresa, principalmente aquelas relacionadas à tecnologia, qualificação e indicadores, para garantir a relevância no mercado de trabalho atual e preservar a empregabilidade a longo prazo, conforme relato do entrevistado E5: *“Falava-se assim, você não está aceitando a gestão de produtividade, de qualidade, que foi antes da tecnologia, ou gestão por indicadores etc., né? Cuidado, você vai ficar para trás, porque não vai ter volta. E a sua empregabilidade vai diminuir.”* Isto vai em direção ao que (Polzer, 2022) destacou sobre ter ocorrido uma transformação permanente na forma de atuação. O autor ressalta ainda, que as transformações digitais em andamento e as tecnologias em constante mudança, questionou todos os aspectos do emprego, desde onde as pessoas trabalham, como as pessoas colaboram, até quais empresas e empregos sobreviverão.

4.1.2.6 Categoria: Encarreamento

A Categoria Encarreamento se referiu a carreira e ao seu planejamento. Nessa categoria foi destacada a importância de o profissional não pensar somente na

sua empregabilidade atual, mas em como deseja se desenvolver e alcançar novas oportunidades. Além disso, na literatura, autores como Shafi et al. (2020) ressaltaram que a criatividade dos funcionários envolve um alto nível de atividade intelectual, portanto, os funcionários devem ser incentivados a trabalhar duro para alcançar avanços. Conforme depoimento do entrevistado E5: *“Não só a empregabilidade para o emprego atual, mas para a carreira. Se ele for participar de um processo seletivo, onde é um dos três finalistas, mas não se envolveu, não participou, não se interessou, não vai ser o escolhido.”*

4.1.2.7 Categoria: *Feedback*

A Categoria *Feedback* reforçou um processo importante para o desenvolvimento do indivíduo, em que se tem uma valiosa ferramenta para orientação profissional, conforme exemplo do depoimento do entrevistado. Além disso, Amagoh (2009) defendeu que o desenvolvimento de habilidades, apoiadas pelo líder, como, por exemplo, autoconsciência, abertura e confiança, fornecem a base para a liderança. E5: *“Então, um ajuste de comportamento, as ferramentas podem dar esse suporte, podem ser utilizadas para isso.”*

4.1.2.8 Categoria: Gestão por Competências

Na Categoria Gestão por Competências é ressaltado um processo estratégico de gestão de pessoas que envolve as competências e habilidades do indivíduo. Este ponto alinha-se ao que Amagoh (2009) ressaltou sobre o sucesso de iniciativas voltadas para o desenvolvimento. O autor destacou ainda a habilidade do líder de motivar os colaboradores a refletirem sobre suas experiências de aprendizado, com intuito de facilitar a aplicação de conhecimentos e habilidades no dia a dia de trabalho.

Além disso, Piwowar-Sulej e Iqbal (2022) enfatizaram que tanto o funcionamento atual quanto o desenvolvimento de cada organização dependem das características de seus líderes, principalmente das suas competências relacionadas com a motivação das pessoas. Como por exemplo no depoimento do entrevistado E5: *“Eu acho assim, pode orientar e ser uma ferramenta de suporte também no desenvolvimento e na correção de comportamentos.”* Em seu relato, o entrevistado E9 descreve um processo de gestão de pessoas que utiliza uma matriz de competências, que direciona para os objetivos organizacionais: *“Temos a matriz desejada para cada função, cada maturidade profissional. Se faz o cruzamento disso, com o que se vê, com o que se ouve, com como a pessoa se percebe, suas ambições. Esse cruzamento direciona nossos planos de ação.”*

4.1.2.9 Categoria: Promoção

A Categoria Promoção destaca o avanço do funcionário para uma posição de maior responsabilidade e aos critérios para a alocação das funções, com base em informações de desempenho e habilidades. Conforme expresso na fala do entrevistado E2: *“Você consegue estabelecer critérios objetivos de promoções internas, de alocação de funções, por exemplo. Quem está mais adequado, quem tem mais competências, quem preenche melhor a partir de dados objetivos.”* Nesse contexto, segundo Amagoh (2009), as mudanças significativas na estrutura organizacional requerem uma revisão na forma como os futuros gerentes adquirem as experiências essenciais para assumir funções de liderança, tendo em vista as exigências técnicas e habilidades necessárias para o avanço profissional.

4.1.2.10 Categoria: Qualificação

Na Categoria Qualificação foi observado a preocupação pelo processo de aprimoramento profissional, que inclui aspectos como a educação formal, a experiência prática e habilidades do indivíduo. Conforme mencionado pelo entrevistado E4: *“O nosso core business, é justamente estudos e pesquisas e a gente trabalha com ciência de dados, gestão da informação, gestão do conhecimento, gestão da tecnologia. O tempo todo se aprimorando, buscando melhorar processos, e a formação pessoal também.”* Na literatura, autores como Afsar e Umrani (2020) destacaram a importância do desenvolvimento incluir novas ideias, tecnologias e aplicação de novos métodos relacionados com procedimentos de negócios.

4.1.2.11 Categoria: Seleção

A Categoria Seleção tratou do universo dos processos de escolha de candidatos às vagas nas empresas. Bem como os critérios necessários para uma melhor decisão, baseado em um modelo de competências para os processos de recrutamento e seleção, conforme ressaltado na literatura, por McCartney e Fu (2021). Conforme relatado pelo entrevistado E2: *“Então, assim, desde a movimentação, com as funções, com a seleção de pessoal, com a parte de desenvolvimento de pessoas, tudo isso fica muito mais facilitado quando você tem esses dados em mãos.”*

4.1.2.12 Categoria: Teletrabalho

Na Categoria Teletrabalho foi tratado os aspectos do trabalho remoto ou *home office*, que se refere a prática das atividades profissionais fora do ambiente da empresa, bem como suas implicações, como as enfrentadas na pandemia da COVID-19, que, segundo Kniffin et al. (2021), alterou de forma repentina as rotinas convencionais de trabalho e impulsionou de maneira acelerada a transição do trabalho

para ambientes online ou virtuais. Conforme mencionou a entrevistada E3: *“O futuro do trabalho é híbrido, a forma de gerenciar. Para o gestor é muito mais difícil, gerenciar de forma híbrida, porque tem que estar muito mais disponível e dar o retorno o tempo inteiro.”*

4.1.3 Grupo Temático: Tecnologias

O Grupo Temático Tecnologias possui 03 (três) Categorias: Automatização; Inteligência Artificial; *Machine Learning*. Com ampla disponibilidade de tecnologias, como sistemas de informações de recursos humanos, plataformas de nuvem e aplicativos, permitiu-se aos setores de recursos humanos coletar, gerenciar e analisar grandes quantidades de dados de funcionários (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; McCartney & Fu, 2022). Além disso, Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) enfatizaram que a transformação digital é um fenômeno que está moldando significativamente a economia, a sociedade e os negócios, impulsionando essa transição para um mundo cada vez mais orientado para o digital.

4.1.3.1 Categoria: Automatização

Na Categoria Automatização observou-se a aplicação de tecnologia para realizar tarefas ou processos repetitivos sem a intervenção humana direta. Como apontado na fala do entrevistado E4: *“A gente coleta dados e informações, combinando esses dados com tecnologias, a inteligência artificial, utilizando aí os algoritmos também, a sintaxe que a gente tem com linguagem de programação, a gente consegue automatizar processos, rotinas, atividades repetitivas.”*

4.1.3.2 Categoria: Inteligência Artificial

A Categoria Inteligência Artificial trouxe aspectos relevantes sobre os benefícios do uso de inteligência artificial nas atividades, muitas vezes de rotina das equipes, entregando mais agilidade e facilidade para trabalhos antes manuais e repetitivos. E6: *“A estrutura da inteligência artificial tem contribuído e a gente percebe isso de forma muito clara na equipe, até muitas vezes, como a equipe está se adaptando e como a equipe está se surpreendendo com a facilidade do trabalho.”* E9: *“Olha, eu acho que a inteligência artificial é um caminho sem volta que a gente já vem traçando, mas a gente ainda está aprendendo um pouco as potencialidades.”*

4.1.3.3 Categoria: *Machine Learning*

A Categoria *Machine Learning* se refere à palavra *Machine Learning*, que vem do inglês e pode ser traduzida como Aprendizado de Máquina. Essa é uma subárea da inteligência artificial que tem a função de identificar uma execução repetitiva e transformá-lo em códigos que orientem a execução robotizada de determinada tarefa. Adotar essa estratégia tecnológica traz um processo de inovação e redução de tarefas repetitivas pelas equipes. O entrevistado E2 contribui em seu relato sob o aspecto visionário da utilização de tais mecanismos: *“Substituir o trabalho manual pelo trabalho do robô, com aquela velha história. Mas o robô vai substituir o nosso trabalho. Não, a gente está fazendo o trabalho do robô.”* Em outro relato, o entrevistado E4 menciona a relevância de se reduzir processos repetitivos: *“A inteligência artificial é muito relevante para diminuir a redundância, liberar o tempo dos servidores, dos pesquisadores, num processo criativo, um processo de inovação e deixar para as máquinas aquelas tarefas repetitivas. O aprendizado de máquinas e a inteligência artificial.”*

Observou-se na análise que essas Categorias do Grupo Temático Tecnologias reforçam um aspecto importante do uso de tecnologias nas organizações, pois devem estar em sintonia, com a promoção da transparência e consideração dos aspectos éticos, uma vez que apesar dos avanços, ainda existem desafios éticos e de privacidade que demandam atenção na adoção dessas tecnologias (Margherita, 2022; Polzer, 2022).

4.1.4 Grupo Temático: Ferramentas de Suporte

O Grupo Temático Ferramentas de Suporte possui 07 (sete) Categorias: *Balance Scorecard*; Canva; *Dashboards*; *Key Performance Indicators* – KPI; Microsoft Power Apps (Platform); Microsoft Power BI; Qualidade Total.

Essas Categorias fazem parte do cenário atual de negócios, que conforme destacaram AlNuaimi et al. (2022), está passando por rápidas transformações impulsionadas pelas tecnologias de transformação digital. Os autores ressaltaram, ainda, que a incorporação dessas tecnologias pode estar contribuindo para uma dinâmica alteração nas exigências dos clientes, fazendo com os líderes adotem hábitos que impulsionam a mudança e a inovação nas organizações, como por exemplo, seguindo as tendências das tecnologias emergentes, bem como estabelecendo diretrizes estratégicas para a mudança, construindo organizações mais colaborativas e conduzindo a equipe ao desenvolvimento de competências digitais.

4.1.4.1 Categoria: *Balance Scorecard*

Na Categoria *Balance Scorecard* foi referenciado o uso de ferramentas de suporte a gestão, como por exemplo o *Balance Scorecard*, que é um método para

gestão de desempenho. Em seu relato, o entrevistado E5 cita a ferramenta, mas ressalta a importância de visão preditiva e holística dos processos: *" Eu entendo que são ferramentas de suporte. Não deixar confundir que, ao (...) estabelecer um bom plano de ação, que a partir daí a situação está resolvida."*

4.1.4.2 Categoria: Canva

Na Categoria Canva foi ressaltada a importância do uso de ferramentas que agilizam os processos. Como por exemplo o Canva, que é uma plataforma online de *design* gráfico e que para a entrevistada E3 se tornou um diferencial para tratamento de imagens e criações, que impulsionaram a criatividade e o melhor tempo de resposta, conforme sua necessidade: *"A gente passou a usar o CANVA na pandemia, porque precisávamos de uma produção extremamente rápida para falar com todo mundo. Aí assinamos por conta própria. Era muito mais fácil de fazer para atender a tanta demanda e disponibilizar informação."*

4.1.4.3 Categoria: Dashboards

Na Categoria Dashboards foi mais uma vez referenciado o uso de ferramentas de suporte à gestão. Nos relatos foram citados a ferramenta Dashboards, que é uma maneira visual de apresentar dados, geralmente em forma de gráficos ou tabelas. Para exemplificar a importância do uso, o entrevistado E5 relatou: *"Tudo isso, (...) eu entendo que são ferramentas de suporte (...) ao montar um bom dashboard ou estabelecer um bom plano de ação."*

4.1.4.4 Categoria: Key Performance Indicators – KPI

A Categoria *Key Performance Indicators* – KPI trouxe outra ferramenta de suporte a gestão, conhecida pela sigla KPI, do inglês *Key Performance Indicators*, que são indicadores chave de desempenho de um negócio ou empresa. Conforme relato do entrevistado E9: *“Quanto mais tiver tecnologia e uso de dados para controlar variáveis direcionadoras ao invés de ficar olhando só para o KPI depois que fechou um ciclo de tempo, o KPI é o resultado de um monte de ações.”*

4.1.4.5 Categoria: Microsoft Power Apps (Platform)

A Categoria Microsoft Power Apps (Platform) observou como as ferramentas de suporte a gestão estão cada vez mais presentes na rotina do gestor e como os avanços tecnológicos vem aproximar e facilitar essa relação. Conforme contribuição do entrevistado E9: *“Percebo ferramentas que permitem ao leigo usar a inteligência artificial de forma quase transparente. Você foge da linguagem de programação. Por exemplo, com o Power Apps, você cria aplicativos de quase tudo.”*

4.1.4.6 Categoria: Microsoft Power BI

A Categoria Microsoft Power BI fez referência a outra ferramenta de suporte a gestão, a chamada Microsoft Power BI, que é um serviço de análise de negócios e análise de dados da empresa Microsoft. O entrevistado E2 relatou a facilidade da rotina de trabalho com o uso dessas ferramentas: *“Então, quando você pergunta ali a questão da rotina de trabalho e uso de dados, quer dizer, hoje a gente tem painéis de BI que, onde tudo for, por exemplo, tem que autorizar determinada coisa.”*

4.1.4.7 Categoria: Qualidade Total

Na Categoria Qualidade Total foi relatado o uso da abordagem Qualidade Total que é uma abordagem gerencial que representa a busca da qualidade e satisfação em todos os setores significativos da empresa. E5: *“além dessas mais recentes (...) tem aquela da Qualidade Total, que reforça a produtividade, a gestão de processos.*

4.1.5 Grupo Temático: Barreiras Externas

O Grupo Temático Barreiras Externas possui 04 (quatro) Categorias: Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), ‘Não acompanhar o desenvolvimento do Mercado’, Pandemia COVID-19, Restrições Legais. Esse grupo temático foi identificado levando-se em consideração os desafios enfrentados pelos líderes e pelas empresas ao lidar com eventos externos ao ambiente da organização, mas que interferem ou interferiram significativamente nas decisões estratégicas ou mesmo impactando na gestão de pessoas e na tomada de decisão.

Além disso, as categorias Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e Restrições Legais, segundo Giermindl et al. (2022), apresentaram características que podem resultar em consequências substanciais tanto para as organizações quanto para os colaboradores. Outro aspecto que relacionaram as categorias: ‘Não acompanhar o desenvolvimento do Mercado’ e Pandemia COVID-19, são os efeitos incontrolláveis de uma crescente globalização, sendo incontestável que a transformação digital é uma das principais forças que estão alterando a economia, a sociedade e as operações comerciais (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021).

4.1.5.1 Categoria: Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)

A Categoria Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) se referiu a uma preocupação com o uso indiscriminado dos dados de pessoas, sem a devida

autorização. Conforme abordou em seu relato o entrevistado E7: *“Há um sistema que já vai buscar algumas informações de clientes, só que aí eu já estava pensando aqui também, que por outro lado a gente tem algumas restrições de lei geral de proteção de dados hoje, por exemplo.”*

4.1.5.2 Categoria: ‘Não acompanhar o desenvolvimento do Mercado’

Na Categoria ‘Não acompanhar o desenvolvimento do Mercado’ foi observado que se a empresa não está preparada para o desenvolvimento tecnológico, isso pode impedir seu avanço no mercado. Isso foi ressaltado, por exemplo, na fala do entrevistado E5: *“Não aderir a esses processos todos, seja das metodologias de gestão, seja de tecnologias, até chegar à inteligência artificial. Ela hoje teria custo alto, perderia competitividade, velocidade, ela não conseguiria manter-se no mercado. E, enquanto profissionais, é a mesma coisa.”*

4.1.5.3 Categoria: Pandemia COVID-19

Ao analisar os dados referente a Categoria Pandemia COVID-19 foi observado como essa barreira veio exigir uma mobilização para o estabelecimento de uma nova rotina de trabalho e uso de ferramentas tecnológicas, conforme relato, por exemplo, da entrevistada E3: *“A pandemia veio como um destaque para gente, porque tivemos que fazer isso em pouco tempo, então tudo que era vedado para comunicação foi exigido, porque o meio que mais explodiu, e isso a gente ouve de todos os colegas.”*

4.1.5.4 Categoria: Restrições Legais

A Categoria Restrições Legais encontra-se destacada na fala do entrevistado E7, por exemplo, como uma barreira para busca de interação e trânsito de informações, em razão de possíveis restrições legais para o uso de dados: *“Então, até que ponto se consegue buscar algumas informações em rede social, ou numa ação entre bancos (...). Até que ponto a gente avança na tecnologia e por outro lado a gente tem restrições legais para esse tipo de consulta.”* Conforme abordado por Nguyen et al. (2022) em seus estudos, a liderança transformacional pode moderar o impacto desses fatores no desempenho no trabalho, uma vez que fatores externos podem ser amenizados, promovendo o compartilhamento de conhecimento, liderança transformacional e segurança psicológica.

4.1.6 Grupo Temático: Barreiras Internas

O Grupo Temático Barreiras Internas foi constituído por 17 (dezessete) Categorias: Baixa Produtividade, Burocracia, Centralização de Poder, Comunicação Não Assertiva, Conflitos de Gerações, Dificuldade de Adaptação, Equipe Madura (acima de 50 anos), Estrutura Insuficiente, Falta de Ações Prioritárias, Falta de Planejamento, Gestão do Tempo, Processo Analógico e Repetitivo, Resistência a Mudanças, Resistência ao uso de Tecnologias, Restrição Decisória/Alçada, Retrabalho, e Sem estímulos. Esse grupo temático apresentou uma série de desafios enfrentados por gestores e equipes, relacionando desde o ambiente físico até questões de ordem psicossociais.

As Categorias apontam algumas barreiras, que incluem falta de confiança dos executivos, falta de habilidades analíticas, cultura organizacional e falta de tecnologia adequadas (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021).

4.1.6.1 Categoria: Baixa Produtividade

A Categoria Baixa Produtividade encontra-se destacada na fala do entrevistado E4, por exemplo, que ressalta que o uso de ferramentas tecnológicas, que apresentam dados necessários, para o acompanhamento da produtividade da equipe, podem auxiliar numa intervenção antecipada do fenômeno, incentivando mudanças que venham corrigir eventuais *gaps*: *“A utilização de dados e tecnologias para ter acesso a relatórios vivenciais, perfil da equipe, produtividade. Pode-se pensar em intervenção para melhorar a produtividade daquela equipe, sob o ponto de vista da organização, algumas alterações e modificações que podem melhorar.”* Isto vai em direção ao que destacou Amagoh (2009), que é crítico para o sucesso de qualquer processo de desenvolvimento de liderança, a habilidade de estimular os participantes a avaliar suas experiências de aprendizado, visando facilitar a aplicação prática de conhecimentos e habilidades.

4.1.6.2 Categoria: Burocracia

Na Categoria Burocracia, a entrevistada E3 trouxe em seu relato os efeitos positivos da automatização para combater fenômenos como a burocracia nos processos, exemplificando, conforme relato a seguir: *“Não que venha um robô substituir diretamente a gente, mas o procedimento que se faz hoje de análise, ele vai ser, talvez, desnecessário, precisa ser tanto tempo, ter tanta contratação, tanto detalhe, será que se consegue eliminar uma parte disso.”* Observou-se com os achados que, segundo Tursunbayeva et al. (2022), as organizações estão acompanhando as inovações tecnológicas e procurando aprimorar sua eficácia e resiliência através de uma utilização mais eficiente dos dados e tecnologias.

4.1.6.3 Categoria: Centralização de Poder

Nota-se na Categoria Centralização de Poder, conforme relato do entrevistado E1, que algumas ações podem ser engessadas em razão de uma gestão geral centralizada e hierarquizada, conforme trecho a seguir: *“Como a gente trabalha em um órgão extremamente conservador, de extremo poder... Eu sou servidor, eu posso ser o gestor de pessoas, trinta e tantos anos, mas no final das contas quem bate o martelo é o diretor do foro.”* Pode-se então destacar que diante desse cenário, é relevante, conforme observa Tursunbayeva (2019), que a gestão adequada, o desenvolvimento e a retenção de profissionais sejam frequentemente observados como fatores críticos tanto para enfrentar os desafios quanto para facilitar a gestão nas organizações.

4.1.6.4 Categoria: Comunicação Não Assertiva

Na Categoria Comunicação Não Assertiva foi observado como a barreira interna que pode implicar na execução de um projeto ou mesmo de uma ferramenta de trabalho, dificultando o trabalho da equipe. Principalmente, tendo em vista que os mais recentes progressos tecnológicos estão viabilizando novas formas de realizar atividades laborais, como o trabalho inteligente, teletrabalho e trabalho remoto, o que Tursunbayeva (2019) também já destacava. Tal ocorrência foi identificada através do relato da entrevistada E3, conforme segue: *“Usar uma ferramenta que não é boa, que tem emojis feios, que dificulta a comunicação. Você não consegue mexer nas mensagens, mas porque é uma imposição. A gente não trabalhou, a gente não foi instado a falar nessa análise.”*

4.1.6.5 Categoria: Conflitos de Gerações

A Categoria Conflitos de Gerações revelou como diferenças de gerações podem resultar em diferentes formas de adaptação a novos métodos e tecnologias. Tais conflitos podem ocorrer em um contexto geral, como uma barreira específica a uma determinada tecnologia ou mesmo acarretar um problema sistêmico para a empresa. Cabe ressaltar que isso vai de encontro a Tursunbayeva (2019), que destacou que os colaboradores, especialmente os de gerações mais jovens estão empregando uma variedade de dispositivos e aplicativos, além do uso do e-mail, para promover uma comunicação e colaboração eficazes. Isso foi observado na fala do entrevistado E8: *“Então eu vejo com muito bons olhos, percebo com muito bons olhos. Só que realmente a adaptação hoje, principalmente dentro da nossa empresa, ela é um pouco mais complexa, né? Porque nós temos gerações mais antigas na nossa empresa.”*

4.1.6.6 Categoria: Dificuldade de Adaptação

A Categoria Dificuldade de Adaptação se referiu às resistências ou desafios enfrentados pelos indivíduos para se ajustar a um novo contexto. Para Scuotto et al. (2021) os negócios e a sociedade estão experimentando rápidas e significativas transformações devido à ampla disseminação das tecnologias digitais, o que pode gerar inseguranças e dificuldades de adaptação. Como por exemplo, foi ressaltado no relato do entrevistado E4: *“Aquela geração mais antiga, a geração que vem dos Baby Boomers ou geração X também, tem dificuldade de se adaptar ao uso dessas tecnologias, mas hoje elas já estão entranhadas em nosso cotidiano, na nossa vida pessoal.”*

4.1.6.7 Categoria: Equipe Madura (acima de 50 anos)

Nota-se na Categoria Equipe Madura (acima de 50 anos), conforme relato da entrevistada E3, o desafio da geração mais madura na mudança do analógico para o tecnológico. O que para Amagoh (2009) constitui um desafio também para a organização e seus líderes, uma vez que a geração mais madura possui vivências e experiências que podem gerar insights sobre aspectos cruciais para expandir o papel do líder e aprimorar sua eficácia nessa função. Essa abordagem se ajusta às necessidades e oportunidades de desenvolvimento em todas as fases da carreira, sendo relevante diante das constantes mudanças em organizações que operam em ambientes complexos e incertos: *“Percebo como um desafio. A minha geração, veio de um trabalho extremamente analógico e físico. Quando entrei na Justiça Federal, era carregamento de processo, literalmente, pegava-se o peso. Cada vez mais o desafio de treinar a mente para estar capacitado.”*

4.1.6.8 Categoria Estrutura Insuficiente

A Categoria Estrutura Insuficiente foi ressaltado, com base no relato da entrevistada E3, que uma estrutura insuficiente, pode impactar no desempenho da empresa, na satisfação dos colaboradores e até mesmo impactar no *inbound recruiting* da empresa. Segue trecho com relato da entrevistada E3: *“Para ter uma empresa hoje, que ponha o profissional para trabalhar presencialmente, ela tem que oferecer muito mais, tem que oferecer uma estrutura melhor, oferecer um ambiente de coworking, tirar barreiras.”*

4.1.6.9 Categoria: Falta de Ações Prioritárias

A Categoria Falta de Ações Prioritárias se referiu a um contexto de ausência de medidas ou iniciativas que possam ser tratadas com prioridade, gerando atrasos

ou mesmo falhas em procedimentos ou ações. Conforme depoimento da entrevistada E3: *“A nossa política de comunicação foi aprovada no ano passado. E aí está na nossa etapa, não sei se haverá tempo esse ano de fazer isso; uma pré-seleção, de avaliação da comunicação para pensar a coisa para o futuro.”*

4.1.6.10 Categoria: Falta de Planejamento

A Categoria Falta de Planejamento se referiu à ausência de um plano ou projeto estruturado para dar direcionamento e gestão a processos em diversos níveis da organização, como o estratégico, por exemplo. Conforme relato da entrevistada E3: *“Há dificuldade de gerenciar esses dados; ideal se tivesse essa programação inicial. Fazer uma reunião estratégica ao início de cada ano para definir estratégias. Recentemente, mudamos de gestão, o que essa gestão vai querer trabalhar, qual será o foco maior.”* As categorias Falta de Ações Prioritárias e Falta de Planejamento referem-se a falta de direcionamento pelo gestor ou organização e vão de encontro ao que Bass et al. (2003) já destacavam ao abordar a importância da clarificação de metas e objetivos e do reconhecimento. Os autores afirmaram, ainda, que uma vez que as metas são atingidas devem resultar em indivíduos e equipes alcançando níveis esperados de desempenho e satisfação.

4.1.6.11 Categoria: Gestão do Tempo

A Categoria Gestão do Tempo ressaltou um desafio para gestores em diversos aspectos e como as ferramentas tecnológicas podem auxiliar no melhor controle da rotina de trabalho. Conforme destacado no relato do entrevistado E9: *“O meu principal desafio como líder é a gestão do meu tempo. A minha agenda é extremamente desafiadora. Para não dizer que ela é caótica. Então, usando a tecnologia a meu favor,*

me ajuda grandemente.” Isto vai em direção ao pensamento de Tursunbayeva et al. (2022), ao abordarem que cada vez mais, as práticas de *People Analytics* estão se expandido para além dos limites tradicionais do ambiente de trabalho, abrangendo outros domínios, que não fazem parte do escopo dos departamentos ou gestores de pessoas. Os autores ressaltaram ainda que isso inclui o acompanhamento de e-mails pessoais dos funcionários, atividades em mídias sociais e interações com dispositivos digitais e aplicativos.

4.1.6.12 Categoria: Processo Analógico e Repetitivo

Na análise da Categoria Processo Analógico e Repetitivo foi possível identificar, através dos relatos dos entrevistados o ganho de tempo, qualidade e motivação, em se realizar uma tarefa ou procedimento com menos tempo e menos desgaste, por meio de ferramentas ou métodos tecnológicos. Para (Vial, 2019) é relevante os líderes e organizações garantirem o desenvolvimento de mentalidades digitais e a capacidade de se adaptar de maneira rápida e eficiente para lidar as mudanças relacionadas às tecnologias digitais. Conforme relato do entrevistado E1: *“Os processos de trabalho eram muito arcaicos, os termos de posse eram todos manuscritos; exemplo, a posse de Fulano, no cargo tal, a gente tinha que descrever todas as atribuições, tudo manuscrito. Hoje mesmo assinei digitalmente dois termos de posse.”*

4.1.6.13 Categorias: Resistência a Mudanças e Resistência ao uso de Tecnologias

Nas Categorias Resistência a Mudanças e Resistência ao uso de Tecnologias foi observado, através dos relatos dos entrevistados, que a resistência é um fenômeno

presente no ambiente organizacional e que requer uma ação positiva e persistente para melhor aceitação e aplicação, até mesmo promovendo a mudança da cultura organizacional. Para Li et al. (2021) as chances de sucesso na transformação digital aumentam para as organizações que se concentram no desenvolvimento de habilidades internas, liderança eficaz e integração da transformação digital com a estratégia de negócios. Os autores destacaram ainda, que isso, por sua vez, melhora a capacidade de adaptação das organizações para lidar com mudanças no ambiente empresarial volátil. Para exemplificar essa percepção, como exemplo de depoimento, teve-se E1: *“A gente tem uma certa resistência aqui, no serviço público em geral é assim.”* Em outro depoimento, do entrevistado E9, destacou-se a importância de envolver as pessoas nos processos: *“Passamos por diversas ocasiões aqui que foi preciso incorporar novidades, seja em tecnologias ou métodos. E existe uma resistência natural à mudança. Mas sempre se encontra e identifica na equipe aquelas pessoas que são mais propensas a aceitar mudanças.”*

Em outro exemplo, a entrevistada E3 relatou: *“Temos essa percepção dos colegas dessa faixa etária; que vieram de outro momento; alguns se recusaram a passar por um sistema digital. E aí aposentaram, já com decréscimo na atividade laboral, porque não conseguiam ou se recusavam acompanhar essas questões.”*

4.1.6.14 Categoria: Restrição Decisória/Alçada

Na Categoria Restrição Decisória/Alçada foi observado, no relato do entrevistado E2, que em razão dos limites estabelecidos por alçada superiores, os processos e mudanças necessários podem demorar até que as ações que são realmente necessárias de implantar. O que para Li et al. (2021) faz com as empresas enfrentem dificuldades para lidar de maneira mais antecipada com fatores de

constante mudança num ambiente de negócios: *“Temos planejamento estratégico instituído pelo Conselho da Justiça Federal; temos a estratégia nacional com o alinhamento junto aos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável/ONU) e amplitude de conceitos; que vão de macro para micro; até chegar às ações necessárias a implementar.”*

4.1.6.15 Categoria: Retrabalho

A Categoria Retrabalho se referiu a uma necessidade de refazer um trabalho ou tarefa, em razão de alguma falha ou desconhecimento do processo. No ambiente corporativo o retrabalho pode gerar atrasos, custos, insatisfação, entre outros. Além disso, segundo Li et al. (2021), nem todas as mudanças têm elementos previsíveis, assim as organizações muitas vezes precisam lidar com mudanças que não podem ser planejadas antecipadamente, gerando algumas dificuldades e retrabalho para os processos. Nas entrevistas foram identificados nos relatos, perspectivas positivas acerca de uma estrutura tecnológica e de dados, podem auxiliar na redução de falhas e retrabalho. Um exemplo é o depoimento do entrevistado E6: *“De 2019 para cá, percebi que as três equipes, das três estruturas diferentes na organização da secretaria, tinham retrabalho muito grande. Sempre que se precisava de alguma informação, demorava um tempo considerável para se obter, para se tomar uma decisão.”*

4.1.6.16 Categoria: ‘Sem estímulos’

A Categoria ‘Sem estímulos’ mencionou a falta de estímulo no ambiente corporativo, onde não há incentivos, reconhecimento, oportunidades de crescimento. Onde a estrutura corporativa não proporciona maior engajamento ou curiosidade por

novos métodos e tecnologias. Conforme reforçam os relatos a seguir do entrevistado E1: *“Eu não posso dizer que eu estímulo, mas eu dou liberdade pra isso e conforme as demandas vão chegando a gente sempre conversa...”* E da entrevistada E3: *“Acho que investimentos, instrumentos mais adequados para trabalhar com tecnologia. Aqui vem um pouco atrasado e algumas áreas acabam não sendo chamadas a participar no momento da contratação, de visualização, de análise, e quando vem já está numa outra realidade.”*

4.1.7 Grupo Temático: Pessoas

O Grupo Temático Pessoas possui 31 (trinta e uma) Categorias. Esse grupo relacionou categorias com temas intrínsecos às relações humanas no ambiente corporativo. Trazendo fortes referências ao comportamento do indivíduo enquanto pessoa e profissional. Isto vai em direção ao que destacou Tursunbayeva (2019) sobre um contexto de inovação e aprendizado conjunto, evidenciarem o autoconhecimento e o autodesenvolvimento do indivíduo, reforçando que a análise de dados e a implementação de tecnologias permitem coletar e analisar dados da força de trabalho, além de melhorar a comunicação e colaboração entre os funcionários.

As categorias foram denominadas: Adaptabilidade, Aperfeiçoamento, Assertividade, Colaboração, Comportamento, Comunicação Assertiva, Desenvolvimento, Diversidade, Efetividade, Engajamento, Envolvimento, Escuta Ativa, Estímulo, Facilidade, Flexibilidade, Habilidades, Humanização, Inclusão, Individualização, *Insights*, Intergeracionalidade, Motivação, Novas Gerações, Participação, Produtividade, Proximidade, Qualificação, Respeito, Satisfação, Saúde Emocional, Valorização.

Foi observado que as Categorias estabelecem que o desenvolvimento de liderança baseado na experiência tem como objetivo capacitar os colaboradores a explorar de forma contínua suas vivências, adquirindo *insights* sobre as competências essenciais para liderar, ampliar sua atuação como líder e aprimorar sua eficácia nessa função, conforme é destacado por Amagoh (2009), em seus estudos.

4.1.7.1 Categoria: Adaptabilidade

A Categoria Adaptabilidade ressaltou a capacidade de ajuste e evolução em meio a mudanças tecnológicas. Isto vai em direção ao que Afsar e Umrani (2020) destacaram ao abordarem que o nível de participação dos funcionários em práticas de trabalho inovadoras dependerá também da influência exercida pelos gerentes sobre cada indivíduo, juntamente com seu grau de motivação para aprender, a complexidade da tarefa e o ambiente de inovação. No ambiente corporativo a mudança pode gerar desafios. Isso foi observado na fala do entrevistado E4: *“Para gerações mais recentes, essa adaptação à incorporação e utilização desses métodos de tecnologias do século XXI é um pouco mais fácil.”* E6: *“A tecnologia transforma as relações sociais e corporativas. A questão é como identificamos as tecnologias que sejam mais adequadas à atividade desenvolvida e a forma como nós nos adaptamos a essas tecnologias, para que elas, possam contribuir e não sobrecarregar.”*

4.1.7.2 Categoria: Aperfeiçoamento

A Categoria Aperfeiçoamento ressaltou a importância do aprendizado contínuo no ambiente corporativo. Conforme verificado na literatura, Amagoh (2009) destacou os elementos fundamentais que concorrem para uma experiência de liderança eficaz, compreendem uma mentalidade adaptável, uma visão global, investimento no

desenvolvimento pessoal e aprimoramento de habilidades tanto nos aspectos de negócios quanto de liderança. Como verificado no relato do entrevistado E4: *“Então, melhorando também essa questão das competências, habilidades, as atitudes no dia a dia de trabalho, com o apoio e com a contribuição das tecnologias da informação e comunicação e nessa ótica da ciência de dados.”* E, outro exemplo, no depoimento do entrevistado E7: *“Minha percepção é que tem sempre que buscar um aprimoramento contínuo. Na verdade, o mundo está mudando muito e cada vez mudamos mais rápido. Cada vez mais a gente tem que estar preparado para acompanhar esse tipo de mudança.”*

4.1.7.3 Categoria: Assertividade

Na Categoria Assertividade foram pontuados, conforme enfatizado por Polzer (2022), que os desafios relacionados à comunicação e a interação social, sempre estiveram no centro do comportamento organizacional, incluindo a importância da proximidade e habilidade individual para sua eficácia. Em seu relato a entrevistada E3 demonstrou a importância dessa habilidade: *“No nosso caso específico, eu acho que a questão da proximidade e da habilidade de cada um, nem tanto o dado direto, porque a gente sente falta desse dado, que a gente não tem diretamente, a gente tem algumas coisas.”*

4.1.7.4 Categoria: Colaboração

A Categoria Colaboração trouxe aspectos da colaboração no ambiente corporativo e como essa habilidade é contributiva para a rotina e o desenvolvimento do trabalho, bem como no manejo de dados e tecnologias. Os pesquisadores Dulebohn e Johnson, (2013) reforçaram, em seus estudos, que ao colaborarem de

forma mais próxima, os indivíduos têm a capacidade de aprimorar a flexibilidade, possibilitando que a organização adapte novas métricas e aperfeiçoe o processo de tomada de decisões à medida que os gestores adquiram mais experiência com as práticas de recursos humanos e sistemas. Como observado no depoimento do entrevistado E2: *“Essa tranquilidade promove colaboração e segurança que se reverte em qualidade de vida no trabalho. Então, o uso de dados e o negócio, ele está completamente imbricado nesse estado de tranquilidade que a pessoa tem com o seu trabalho.”* E no relato do entrevistado E8: *“Nesse momento estamos fazendo uso de uma nova tecnologia, podemos estar perto e longe ao mesmo tempo. Então a gente tem mini fóruns com os gerentes gerais; que eu não participo, para deixá-los mais à vontade e eles colaboram uns com os outros.”*

4.1.7.5 Categoria: Comportamento

A Categoria Comportamento foi destacada no relato do entrevistado E5, por exemplo, que mencionou a importância da gestão de pessoas e suas ferramentas na atuação do colaborador. Em seus estudos Afsar e Umrani (2020) ressaltaram que é vital para as organizações reconhecer e aperfeiçoar os elementos que influenciam no comportamento inovador dos indivíduos, no ambiente de trabalho: *“Práticas eficazes, ter a informação e a gestão de pessoas, não no sentido de mudar a personalidade, e sim mudar o modo de agir dele, de como ele atua, como é o comportamental dentro da equipe.”*

4.1.7.6 Categoria: Comunicação Assertiva

Na Categoria Comunicação Assertiva foi contributivo o relato do entrevistado E9 acerca da importância da comunicação assertiva no ambiente de trabalho,

ressaltando a importância da melhoria do ambiente de trabalho: *“Se não conseguimos tirar a informação dessas pessoas, seja porque elas estão acostumadas com o risco, ou porque preferem não o levantar por receio de mais trabalho ou de ser criticada. Enfim, tem várias coisas que podem impedir essa comunicação.”* Isso se conecta ao que foi destacado por Piwovar-Sulej e Iqbal (2023), ao abordarem que para liderar uma organização de maneira eficaz, é crucial possuir uma visão clara e habilidades de comunicação para transmiti-la. Nos seus estudos, os autores destacaram, ainda, a importância de se desenvolver competências relacionadas à motivação das pessoas.

4.1.7.7 Categoria: Desenvolvimento

Na análise da Categoria Desenvolvimento, que se refere ao processo contínuo de aprimoramento, foi ressaltado a importância do incentivo a busca de novos conhecimentos e compartilhamento. Afsar e Umrani (2020) também destacaram, que indivíduos motivados, se esforçam e buscam aprender sempre, identificando as oportunidades de aprendizado, podendo alcançar novos conhecimentos e habilidades. Conforme observado no comentário do entrevistado E4: *“Então, isso contribui para o desenvolvimento profissional desses indivíduos e a troca de conhecimento entre eles. O tempo todo aqui a gente também tem cursos internos fechados com, por exemplo, geotecnologias, linguagens de programação.”*

4.1.7.8 Categoria: Diversidade

A Categoria Diversidade foi identificada através dos relatos dos entrevistados, como, por exemplo, E9 que ressaltou a importância da diversidade corporativa e suas contribuições para a empresa, isso vai ao encontro ao que foi destacado nos estudos de Hundschell et al. (2022), uma vez que as estratégias de gestão e liderança

inclusivas são consideradas indispensáveis para o aproveitamento do potencial criativo da diversidade: *“Vamos poder escolher pessoas diversas, para tirar o máximo das potencialidades dela, casando com as necessidades da empresa. Estratégias de gestão e liderança inclusivas são consideradas fundamentais para aproveitar o potencial criativo da diversidade.”*

4.1.7.9 Categoria: Efetividade

A Categoria Efetividade referiu-se à capacidade de atingir os objetivos esperados, no ambiente corporativo e ressaltou através do relato do entrevistado E9, por exemplo, a importância da direção e correção de rumos, bem como a atuação junto à equipe, revisando o plano de ação: *“Quanto mais usar essa base para me mostrar a direção; antes de apurar o número final; mais rápido serei capaz de corrigir rumos, de perceber gaps e conseguir efetivamente construir aquele indicador, aquela meta.”*

4.1.7.10 Categoria: Engajamento

Na Categoria Engajamento foi identificado, através do relato do entrevistado E2 por exemplo, como o uso de tecnologias e novos métodos podem promover entusiasmo e comprometimento dos colaboradores em relação as suas tarefas, melhorando a efetividade do trabalho e engajamento da equipe: *“Então, a ação é justamente de implementar ferramentas que promovam um bem-estar, uma melhor efetividade no trabalho, com o devido treinamento e promoção do engajamento das pessoas com essas tecnologias.”*

4.1.7.11 Categoria: Envolvimento

A Categoria Envolvimento referiu-se à participação ativa e dedicação dos colaboradores na empresa e harmoniza com a atuação da gestão para o reconhecimento da participação dos colaboradores. Conforme observado no relato do entrevistado E8: *“E como se faz o envolvimento dos colaboradores? Saber o que é possível ser feito. Você reconhece o profissional; o reconhecimento tem mais poder que elevar quem fez. Eu mostro para o que não está fazendo que é possível.”*

As Categorias Efetividade, Engajamento e Envolvimento estão relacionadas ao desempenho e alcance de resultados, seja em termos de metas organizacionais ou pessoais. Conforme verificado na literatura, Mahmood et al. (2019) destacaram em seus estudos que os líderes tem uma grande influência sob diferentes aspectos dos comportamentos dos empregados. Os líderes que se posicionam de modo a inspirar e motivar as pessoas ao seu redor, atribuindo significado e desafio às tarefas realizadas por seus seguidores, garantem mais efetividade, engajamento e envolvimento dos empregados, como também destacaram Bass et al. (2003).

4.1.7.12 Categoria: Escuta Ativa

A Categoria Escuta Ativa foi identificada no relato do entrevistado E9, que ressaltou a importância da comunicação e principalmente do saber ouvir e coletar dados subjetivos e objetivos para melhor compreensão dos processos, direcionando essas informações para o desenvolvimento dos colaboradores. Isto vai ao encontro do que foi destacado por AlNuaimi et al. (2022), sobre a habilidade dos indivíduos em se adaptarem, ser considerada um reflexo do contínuo aprimoramento, da entrega constante, da comunicação eficaz, da maturidade, juntamente com a flexibilidade: *“Isso é fundamental, muita escuta ativa e coleta de dados do que está acontecendo, sejam dados subjetivos ou objetivos. Isso direciona demais o desenvolvimento*

profissional dos colaboradores. A gente tem pesquisas formais, pesquisas informais e feedbacks.”

4.1.7.13 Categoria: Estímulo

A Categoria Estímulo foi observada através do relato do entrevistado E2, por exemplo, que ressaltou algumas ações em sua rotina, que são realizadas em conjunto com sua equipe, visando melhor adaptação e que estimulam o desenvolvimento de novos fluxos de trabalho às novas ferramentas: *“Então definimos em conjunto os mecanismos e como funciona, e entendo que a equipe se adaptou, está se adaptando, na realidade, está em desenvolvimento de novos fluxos de trabalho adequados às novas ferramentas que nós estamos utilizando.”* Observou-se com os achados que, conforme descrito por Bass et al. (2003), os líderes estimulam seus seguidores a buscar inovação e criatividade, desafiando premissas, reformulando problemas e abordando situações antigas de maneiras diferentes, com um novo olhar.

4.1.7.14 Categoria: Facilidade

A Categoria Facilidade trouxe, através da percepção do entrevistado E1, como o uso de tecnologias promoveu a sensação de facilidade à rotina de trabalho. Outro ponto relevante destacado por Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) é que o mundo está se tornando digital e não restam dúvidas sobre a transformação digital ser uma das principais tendências, que trazem diversas facilidades às rotinas das pessoas: *“Desde 2006, quando a gente implantou o sistema de gerenciamento as coisas ficaram mais fáceis, os dados, a coleta de dados, todas as informações, os relatórios pedidos.”*

4.1.7.15 Categoria: Flexibilidade

Na Categoria Flexibilidade o entrevistado E4 reforçou seu entusiasmo com o uso de tecnologias, promovendo mais flexibilidade para o ambiente corporativo. Outro ponto relevante destacado por Cañibano (2019) é que a flexibilidade no ambiente de trabalho é considerada uma combinação de contribuições e estímulos que interessam tanto a empresa quanto os colaboradores: *“Então, eu vejo assim, essa questão da inteligência artificial, especificamente, essa contribuição de liberar um tempo precioso no dia a dia dos servidores, dos técnicos, dos coordenadores aqui, para pensar em novos processos criativos, novos produtos, dando saltos de inovação.”*

4.1.7.16 Categoria: Habilidades

A Categoria Habilidades foi identificada através dos exemplos dos entrevistados, como do entrevistado E4 que ressaltou em seu relato a contribuição das ferramentas tecnológicas na construção de um ambiente corporativo que promove busca de desenvolvimento de capacidades e aprimoramento das habilidades. Isto vai em direção ao que foi destacado por Scuotto et al. (2021), ao abordarem que as habilidades digitais pessoais dizem respeito à competência das pessoas em utilizar, de maneira eficaz, os recursos digitais, compreendendo como e quando aplicá-los em benefício da empresa: *“Os estudos desses servidores, vem melhorando também a questão das competências, habilidades, as atitudes no dia a dia de trabalho, com o apoio e com a contribuição das tecnologias da informação e comunicação e nessa ótica da ciência de dados.”*

4.1.7.17 Categoria: Humanização

A Categoria Humanização ressaltou, através dos depoimentos dos entrevistados, a importância do valor da dimensão humana no ambiente de trabalho. Como por exemplo, no relato do entrevistado E9: *“Se perceberem proximidade, se confiarem em você como líder; aquele direcionamento que você está dando é realmente um ganha-ganha. Então, acho que as habilidades humanas são a base de tudo, o resto tudo vem para ajudar a trilhar o caminho.”*

4.1.7.18 Categoria: Inclusão

A Categoria Inclusão trouxe aspectos referentes à criação de um ambiente de trabalho que valoriza e respeita a diversidade, promovendo a inclusão e participação dos colaboradores. Como por exemplo, no relato do entrevistado E9: *“Acredito que hoje se fala muito em diversidade e inclusão, e diversidade é fundamental porque quando você tem pessoas diversas, você tem pensamentos diversos, você tem ideias diversas. E só assim você vai conseguir fazer coisas diferentes e melhores.”*

4.1.7.19 Categoria: Individualização

Na Categoria Individualização foi ressaltada a individualização do colaborador em meio a diversidade e personalidade dos membros da equipe. No relato do entrevistado é ressaltado como o colaborador se identifica e se motiva em sua atuação. E7: *“Então eu posso, por exemplo, fazer ali a minha parte em termos de gestão, mas a motivação também depende do outro. Depende do próprio colaborador, do próprio gestor que trabalha comigo dessa maneira.”*

Os achados relacionados às categorias Humanização, Inclusão e Individualização evidenciaram que o crescimento organizacional depende da capacidade humana de gerar novas ideias e implementá-las, conforme enfatizaram

Lee et al. (2020) em suas pesquisas. Além disso, Leslie (2019) abordou que a força de trabalho é uma habilidade inerente ao ser humano, uma energia produtiva que o define, ainda que encontre diferentes formas em diferentes circunstâncias sociais. Outro ponto relevante destacado por Hundschell et al. (2022) é que as estratégias de gestão e liderança inclusivas são consideradas fundamentais para o aproveitamento do potencial criativo da diversidade.

4.1.7.20 Categoria: *Insights*

A Categoria *Insights* referiu-se as percepções, compreensões e ideias que surgem no ambiente de trabalho, em momentos de maior leveza que promovem uma oxigenação. Esta ideia está alinhada com o que Hughes et al. (2018) discutiram sobre a criatividade e a inovação no ambiente de trabalho, destacando que esses elementos são os resultados das tentativas de desenvolver e implementar novos métodos para realizar as atividades. Conforme exemplo do relato do entrevistado E6: *“O contato na hora do intervalo para tomar um cafezinho, conversar sobre outras questões, conversar sobre as pessoas, e até mesmo sobre trabalho, muitas das vezes você tem alguns insights que acontecem exatamente nesse momento, quando eu estou no cafezinho.”*

4.1.7.21 Categoria: Intergeracionalidade

Na Categoria Intergeracionalidade foi identificado como a interação entre diferentes gerações de profissionais pode gerar uma troca de ideias e dinamização do trabalho. Esta perspectiva está de acordo com o que destacou Polzer (2022), que o maior potencial dos dados digitais possa estar na capacidade de medir a interação e a conectividade entre as pessoas. Conforme exemplo do relato da entrevistada E3:

“Porque chega no ponto que se aprende mais com eles, do que eles conosco. É uma geração bem diferente; e o contato com a geração nova é muito importante, principalmente para a gente que é da área pública.” Também foi ressaltado por Mahmoud et al. (2019) que a complexidade da tarefa e o suporte à inovação também influenciam essa relação.

4.1.7.22 Categoria: Motivação

A Categoria Motivação referiu-se ao impulso interno que leva os colaboradores a agir de maneira produtiva e engajada em suas tarefas. Como por exemplo, no relato do entrevistado E9: *“Estamos só arranhando a superfície ainda; há muitas possibilidades. E com profissionais motivados; isso, depois da segurança, é o principal objetivo do líder. Porque um time motivado, ele é produtivo, ele é seguro, pensa em melhorar, em dar mais resultado.”* Observou-se com os achados que estimular a criatividade individual é um elemento vital para as organizações se manterem competitivas e sobreviverem no mercado, destacaram Shafi et al. (2020) em seus estudos. Também foi ressaltado por Bass et al. (2003) que os líderes agem de forma a inspirar as pessoas ao seu redor, atribuindo significado e desafio às tarefas. Além disso, Hughes et al. (2018) destacaram que a motivação é importante para a criatividade e inovação, porque ambos transcendem as atividades normais de trabalho e exigem que os colaboradores questionem os padrões existentes.

4.1.7.23 Categoria: Novas Gerações

A Categoria Novas Gerações foi ressaltada nos relatos dos entrevistados, em relação aos aspectos da diferença de adaptação e atuação pelas Novas Gerações. No relato a seguir o entrevistado E5 contribui com a importância de se adotar

abordagens de liderança que promovam inclusão, explorando a riqueza criativa proporcionada pela diversidade (Hundschell et al., 2022): *“Nos profissionais mais novos, que recém chegaram no mercado, a gente percebia muito isso. No final de uma reunião, eu costumava falar, gente, o trabalho, ao final dessa reunião, que ele está começando”*.

4.1.7.24 Categoria: Participação

A Categoria Participação referiu-se à contribuição ativa e engajada dos colaboradores e gestores nas atividades, gerando significados. Os pesquisadores Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) também destacaram a importância da colaboração entre as diversas áreas da organização e a participação do indivíduo e das equipes nos resultados de negócios e habilidades de comunicação eficazes. Outro ponto relevante destacado por Sheehan et al. (2020) é sobre o papel significativo da participação e troca de conhecimento, pois proporciona às organizações oportunidades para promover a inovação. Como, por exemplo, no relato do entrevistado E5: *“Aí as pessoas se sentem participativas, colaborativas, tem a ver com a formação que eu estava falando antes, e se envolvem, se engajam, dão ideias, vê um líder, um chefe presente, que apoia também.”*

4.1.7.25 Categoria: Produtividade

A Categoria Produtividade foi identificada, por exemplo, no relato do entrevistado E6, que reforça que o uso de ferramentas e tecnologias promoveu melhor direcionamento do trabalho e ganho de tempo, evitando o retrabalho: *“Hoje a equipe é muito mais produtiva, consegue apresentar análise econômica, cenários econômicos, fazer análise macroeconômica, coisa que antes eles não faziam. Porque*

estavam envolvidos na rotina de instrução dos processos – buscar informações do sistema, jogar na planilha, fazer análise.” Este aspecto está de acordo com a abordagem de Piwowar-Sulej e Iqbal (2022) de que o ambiente empresarial está em constante evolução, e isso está influenciando a forma como as organizações precisam ser gerenciadas. Outro ponto relevante destacado por Amagoh (2009) foi que as organizações precisam considerar de que forma as habilidades e a transferência de conhecimento podem ser otimizadas, gerando produtividade.

4.1.7.26 Categoria: Proximidade

A Categoria Proximidade foi identificada, por exemplo, no relato do entrevistado E6, que trouxe exemplos de como promover maior interação e proximidade com sua equipe de trabalho: *“Tenho por rotina, reunir os colaboradores que estão mais próximos, para conversarmos sobre a semana que passou. Cada setor discute e planeja a semana, para entender os desafios e instigar que façam o mesmo com suas equipes.”* Esta ideia está alinhada com o que Afsar e Umrani (2020) discutiram sobre o envolvimento dos funcionários em comportamentos de trabalho inovadores, que poderá ser influenciada pela supervisão dos gestores sobre cada funcionário, bem como o nível de motivação, do colaborador para aprender, a complexidade da tarefa e o clima de inovação.

4.1.7.27 Categoria: Qualificação

A Categoria Qualificação trouxe aspectos relativos à busca pelo compromisso contínuo do desenvolvimento, que conforme pontuado por Amagoh (2009) os programas de desenvolvimento são uma prioridade crescente para empresas, uma vez que com o aumento da qualificação e capacidade, resultará em um

comportamento mais eficaz do gestor, por necessitar menos orientação para as tarefas e menor suporte emocional. Como por exemplo, no relato do entrevistado E4: *“Então, a gente estimula o pessoal a se capacitar, a formação continuada. Esse último período teve mais servidores fazendo mestrado e doutorado, inclusive um dos nossos diretores técnicos está fazendo doutorado agora, e a diretora administrativo, finalizou o mestrado dela.”*

4.1.7.28 Categoria: Respeito

A Categoria Respeito foi identificada no depoimento dos entrevistados, como o respeito no ambiente de trabalho sendo fundamental para criar uma cultura organizacional saudável, com relacionamentos positivos, contribuindo para a diversidade e um ambiente produtivo. Este ponto alinha-se ao que Tursunbayeva et al. (2022) destacaram sobre a importância de considerações éticas como transparência, inclusão de partes interessadas, respeito à privacidade, uso justo e proporcional de dados e entrega de benefícios para funcionários. Por exemplo, no relato do entrevistado E7: *“Então, no meu dia a dia, cada vez mais eu tento tratar os diferentes de maneira diferente mesmo.”*

4.1.7.29 Categoria: Satisfação

Na análise da Categoria Satisfação foi observado que a satisfação no ambiente corporativo é um indicador de felicidade e realização, ou mesmo pode estar ligada a uma facilidade de execução e engajamento dos colaboradores. Isto se alinha ao que Long et al. (2014) enfatizaram ao discutirem que alcançar a satisfação no trabalho dos funcionários é fundamental para a retenção de colaboradores produtivos e eficientes. Além disso, os autores ressaltaram que utilizar o estilo de liderança correto é uma

maneira eficaz para auxiliar os gestores a aumentar a satisfação de seus colaboradores. Como por exemplo, no relato do entrevistado E1: *“Eu converso com os servidores da área afim e eles estão muito satisfeitos com esse novo sistema.”*

4.1.7.30 Categoria: Saúde Emocional

Já a Categoria Saúde Emocional foi ressaltada nos relatos dos entrevistados, como por exemplo, no depoimento do entrevistado E6, que se referiu ao estado geral de saúde e bem-estar emocional dos empregados frente às suas experiências, relacionamentos e ambientes de trabalho. Este ponto alinha-se ao que ressaltaram Kniffin et al. (2021), em seus estudos, que é essencial que as organizações apoiem ativamente a saúde e o bem-estar dos seus funcionários: *“Se preocupar com a questão da saúde do profissional, porque dependendo do perfil, do comprometimento, muitas vezes ele vai estender sua carga horária e acabar perdendo tempos que são importantes para ele, de convivência social, familiar, atividades complementares e escolares.”*

4.1.7.31 Categoria: Valorização

Na Categoria Valorização referiu-se à valorização do trabalho e engajamento do colaborador, seja apresentando bom desempenho nos resultados, como buscando a qualificação profissional. Além disso, Amagoh (2009) enfatizou a importância de compreender o progresso e estabelecer um ambiente que valorize as conquistas atuais de cada colaborador, assim como seu potencial futuro, é essencial para o desenvolvimento de futuros líderes em todos os níveis da organização. Conforme relato do entrevistado E9: *“A gente tem um sistema de valorização aqui na empresa,*

um sistema corporativo, que se faz o reconhecimento da pessoa em público. E aquilo bota seu pontinho lá, inclusive dá pontos, que depois pode trocar por prêmios, enfim.”

4.1.8 Grupo Temático: Estratégico

O Grupo Temático Estratégico possui 22 (vinte e duas) categorias: Ações em Tempo Real, Competitividade, Cultura, Estratégia de *Marketing*; Gestão de Conflitos, Inovação; Liderança, Monitoramento, Objetivos Estratégicos; Oportunidades, Parcerias, Planejamento Estratégico, Reconhecimento, Responsabilidade Social, Resultado, Risco, Segurança da Informação, Sinergia, Tomada de Decisão, Transparência, Velocidade e Visão.

Esse grupo temático apresentou aspectos relativos à gestão estratégica da empresa, onde são evidenciados a participação do líder e da equipe na compreensão e entrega dos objetivos organizacionais, uma vez que são atores relevantes para ajudar a identificar e priorizar questões estratégicas, projetar e implementar estratégias eficazes de desenvolvimento e gerenciamento da força de trabalho, e melhorar o desempenho organizacional (Huselid, 2018).

As Categorias trazem aspectos essenciais para a execução da estratégia organizacional, ressaltado por Huselid (2018), que podem ajudar as empresas a alcançarem flexibilidade, velocidade, inovação e talento (Hundscheil et al., 2022).

4.1.8.1 Categoria: Ações em Tempo Real

Na Categoria Ações em Tempo Real foi observado no depoimento dos entrevistados como a utilização de dados e tecnologias podem oferecer respostas imediatas ou em curto espaço de tempo, como resultado de rotinas antes realizadas de forma manual e passível de equívoco pela equipe. Isto vai em direção ao que já

destacaram Gal et al. (2020) ao abordarem que o *People Analytics*, são capazes de oferecer insights facilmente compreensíveis de forma imediata às organizações, em tempo real, garantido mais eficiência e agilidade nos processos. Como por exemplo, no relato do entrevistado E6: *“Com os sistemas que utilizamos, dependendo da informação, a temos em tempo real, não preciso buscar a informação junto à equipe, mas posso checar com eles. Tenho condições de dar informação ao governador para que ele possa tomar uma decisão.”*

4.1.8.2 Categoria: Competitividade

A Categoria Competitividade referiu-se à capacidade da empresa em obter e manter uma posição de destaque no mercado, perante os seus concorrentes. Outro ponto relevante destacado por Shafi et al. (2020) foi que as empresas operam em um ambiente dinâmico, caracterizado por rápidos avanços na tecnologia, tornando essencial que elas incorporem criatividade e inovação em seus produtos e serviços. Os autores ressaltaram, ainda, que estimular a criatividade individual é crucial para que as empresas permaneçam competitivas e se mantenham no mercado, visto que a criatividade é um elemento fundamental para atingir metas organizacionais e sustentar uma vantagem competitiva significativa. O tema competitividade foi observado, por exemplo, no relato do entrevistado E5: *“Hoje, com as informações que você tem, você pode ganhar tempo e velocidade de decisão. É o que dá competitividade a uma organização, para que se decida e implante rápido. E nesse processo as pessoas vão se desenvolver e crescer.”*

4.1.8.3 Categoria: Cultura

A Categoria Cultura observa os aspectos do conjunto de valores e crenças da empresa que são práticas que garantem uma identidade à organização. Afsar e Umrani (2020) destacaram, em seus estudos, que uma cultura organizacional voltada à inovação e orientada para os valores: flexibilidade, criatividade e práticas de desburocratização, envolvem a disposição para buscar soluções práticas, desenvolvimento, adaptabilidade e se caracteriza por ideias autênticas e criação de novos produtos. Nos relatos dos entrevistados, a categoria é observada na rotina de gestão e tem grande valor para a gestão de pessoas e tomada de decisão. Como exemplo, tem-se o depoimento do entrevistado E2: *“Então, se institui de um lado uma cultura de gestão de pessoas e uma cultura de relacionamento. Fazemos uma reunião com 17 diretores; são 12 unidades organizadas diretamente e 5 a direção do foro que engloba nesse processo todo.”*

4.1.8.4 Categoria: Estratégia de *Marketing*

A Categoria Estratégia de *Marketing* ressaltou um plano estratégico que as empresas desenvolvem sobre seus produtos e/ou serviços perante os seus clientes e o mercado. Outro ponto relevante destacado por Connelly et al. (2019) foi que sob uma perspectiva dinâmica, as empresas têm a capacidade de adotar conjuntos distintos de estratégias competitivas, como por exemplo a de *Marketing*, para mais divulgação do negócio da empresa. A importância de se reforçar o que a organização apresenta de melhor é relatado na fala, por exemplo, do entrevistado E4: *“Então, o que pensamos aqui enquanto liderança na diretoria, foi justamente isso, reforçar essas marcas da ciência, tecnologia e inovação, inclusive, por conta dessa postura, o Instituto vem alcançando um reposicionamento, ficando cada vez mais em evidência na sociedade capixaba.”*

4.1.8.5 Categoria: Gestão de Conflitos

A Categoria Gestão de Conflitos observou a fala dos entrevistados sobre a gestão dos conflitos através do uso de tecnologias e gestão de pessoas, tornando aspectos rotineiros mais gerenciáveis e mensuráveis para a empresa. Além disso, Kniffin et al. (2021) enfatizaram que estabelecer suportes organizacionais sólidos para minimizar conflitos, promover a coesão entre as equipes, assegurar o processamento seguro e abrangente das informações são pontos relevantes para a gestão de conflitos nas organizações. Conforme ressaltado no relato do entrevistado E2: *“Existiam conflitos, não existia uma colaboração tão ampla quando eu cheguei lá (...). E por meio das tecnologias e uma mudança de visão, eu colocaria como estabelecer o equilíbrio entre a tecnologia e as relações humanas.”*

4.1.8.6 Categoria: Inovação

A Categoria Inovação foi observada nos relatos dos entrevistados sobre a concepção de um ambiente corporativo aberto a novas ideias e novas ferramentas, que promove a inovação e o engajamento dos colaboradores. Esta ideia está alinhada com o que discutiram Afsar e Umrani (2020) sobre a capacidade dos líderes transformacionais promoverem um ambiente inovador, influenciando os colaboradores através da sua experiência prática, individualização e estimulação intelectual. Como por exemplo no relato do entrevistado E4: *“Essa questão da adaptação aos novos métodos e tecnologias é um caminho sem volta. Estamos evoluindo, em um ciclo de inovação que é movido pela tecnologia da informação e comunicação, que se caracterizam como uma média tendência no século 21.”* E no depoimento do entrevistado E9: *“Elaboramos um aplicativo para telefone e lançamos uma campanha; para: reconhecimento, reforço positivo. Estimulou-se os líderes*

usarem como ferramenta de rotina para reconhecer pessoas. Em pouco tempo está com grande número de registros e soluções para riscos antes não identificados.”

4.1.8.7 Categoria: Liderança

Na Categoria Liderança foi observado que no ambiente corporativo, a liderança possui um papel fundamental na influência e motivação dos colaboradores. Além disso, Ulrich e Dulebohn (2015) enfatizaram que a capacidade de Liderança em uma organização está relacionada à sua habilidade de desenvolver líderes para o futuro. Os autores ressaltaram ainda, que apesar da relevância de um líder individual, a Liderança vai além do desempenho individual de um líder e se estende à capacidade da organização de construir, nutrir e desenvolver líderes ao longo do tempo. Essa observação é reforçada, por exemplo pelo relato do entrevistado E7: *“É importante o patrocínio a tudo que é novidade tecnológica ou algum tipo de novidade que eu entenda que traz algum benefício. Ou algum alinhamento que eu tenha que fazer mesmo por uma questão de função mesmo, ou de diretriz.”*

4.1.8.8 Categoria: Monitoramento

A Categoria Monitoramento foi trazida na fala dos entrevistados, principalmente com termos ligados às ferramentas tecnológicas e ao monitoramento de suas atividades, bem como sua importância para acompanhamento e mensuração dos resultados. Esta ideia está alinhada com o que Li et al. (2021) discutiram sobre o aproveitamento integral das vantagens da tecnologia digital no monitoramento e na melhoria do desempenho organizacional, sendo essencial dedicar total atenção à transformação digital. Os autores ressaltaram ainda, que no universo da tecnologia digital, a velocidade e diversidade da inovação tecnológica são notáveis, com o

surgimento frequente de novos hardwares, softwares e aplicativos cujo impacto nos negócios é, por vezes, imprevisível. No depoimento do entrevistado E5, por exemplo, é possível observar esse aspecto: *“Estruturamos as ideias, estruturamos os KPIs principais, os planos de ação, as prioridades etc.; os objetivos estratégicos. Porém, o trabalho ainda nem começou. Isso aqui são só ferramentas de registro, de monitoramento, de informação, de comunicação.”*

4.1.8.9 Categoria: Objetivos Estratégicos

A Categoria Objetivos Estratégicos ressaltou as ações estabelecidas pelas empresas, como um direcionamento para alcance dos seus resultados. Nos relatos dos entrevistados foi observado a importância da velocidade de entrega e da tomada de decisão em um cenário movimentado por dados e ferramentas. Esta ideia está alinhada com o que Fernandez e Gallardo-Gallardo (2021) discutiram, por exemplo, sobre o *People Analytics* ter emergido como uma abordagem metodológica que visa aprimorar as decisões ligadas aos colaboradores, fazendo uso de uma estratégia fundamentada em dados. Os autores ressaltaram que essa prática visa contribuir para a realização dos objetivos estratégicos da organização. Como exemplo, foi trazido o relato do entrevistado E5: *“Uma vez estabelecidos os objetivos estratégicos, eu lembro de novo da tomada de decisão, da velocidade da tomada de decisão, (...) a velocidade está relacionada com o desempenho da estratégia da organização (...), chegando até o presidente, até o CEO.”*

4.1.8.10 Categoria: Oportunidades

Na Categoria Oportunidades foi observado, como por exemplo, no relato do entrevistado E2, sobre a inquietude positiva, que proporciona a busca de novas

oportunidades e leva essa visão de buscar inovação e novos métodos. Além disso, Wirges e Neyer (2022), enfatizaram que mudanças substanciais ocorreram nas organizações, impulsionadas pelo aumento do uso de tecnologias, no contexto da pandemia do COVID-19. O que, segundo os autores, desencadeou novas formas de gestão e relacionamento, além de modificar profundamente a execução do trabalho, o que também abriu novas oportunidades inovadoras para as empresas que se posicionaram e buscaram novas estratégias: *“Isso não quer dizer que você não tenha gratidão, não solidifique o que faz; mas sempre deixo uma pontinha de incômodo para falar assim, será que já não posso mudar de novo? E isso fica sempre rondando a cabeça.”*

4.1.8.11 Categoria: Parcerias

A Categoria Parcerias se referiu a colaboração entre indivíduos, equipes e empresas, que se organizam em prol de um objetivo e benefícios para todos. Dulebohn e Johnson (2013) também destacaram a importância de métricas específicas para a área de Recursos Humanos, ao utilizar essas métricas. Os autores destacaram ainda que a principal ideia é que os departamentos de Recursos Humanos ou gestão de pessoas possam formular argumentos que destacam a contribuição de seu trabalho, promovendo, assim, mais parcerias entre o Recursos Humanos e as áreas de negócios das empresas. Ainda foi enfatizado pelos autores que as parcerias têm diversas características dentro do ambiente corporativo. Como foi observado no relato do entrevistado E4: *“Trabalhamos juntos com parceiros como a AMUNES (Associação dos Municípios do Espírito Santo), a ESESP (Escola de Serviço Público do Espírito Santo), a maioria dos servidores do Instituto, os analistas do executivo, especialistas em políticas públicas, são professores também.”*

4.1.8.12 Categoria: Planejamento Estratégico

A Categoria Planejamento Estratégico foi observada através dos relatos dos entrevistados sobre o planejamento estratégico em suas organizações, e como se trata de uma valiosa ferramenta para o desenvolvimento organizacional, que está intrinsicamente ligada aos novos métodos, a inovação e às tecnologias. Este ponto alinha-se ao que Dulebohn e Johnson (2013) ressaltaram sobre o planejamento estratégico, que é o procedimento de estabelecer os objetivos de longo prazo de uma organização, desenvolvendo planos detalhados e tomando decisões sobre como alocar recursos, como, por exemplo capital e pessoal, para implementar de forma eficaz a estratégia delineada. Além disso, Tursunbayeva (2019) enfatizaram a importância do planejamento estratégico da força de trabalho, que se tornou relevante nas organizações, uma vez que esse método não apenas oferece insights sobre a quantidade de colaboradores necessários, mas também visa determinar como as habilidades essenciais podem ser distribuídas de maneira eficiente em uma equipe para promover produtividade. Os autores ressaltaram ainda que essa prática visa antecipar as habilidades que podem ser cruciais para as organizações no futuro. Conforme depoimento do entrevistado E4: *“O planejamento estratégico, inclusive está no nosso site, lá está bem evidente essas marcas da ciência, tecnologia e inovação, a importância das pesquisas, utilizando métodos inovadores, com um que há de mais avançado nas tecnologias.”*

4.1.8.13 Categoria: Reconhecimento

A Categoria Reconhecimento apresentou depoimentos relativos ao reconhecimento dos resultados dos indivíduos e das equipes, que tem seus trabalhos e projetos reconhecidos dentro e fora do contexto da organização. Esta ideia está

alinhada com o que Long et al. (2014) discutiram sobre os líderes terem a capacidade de manter a motivação dos funcionários por meio de uma participação mais ativa, reconhecendo suas contribuições, aprimorando as funções dos colaboradores, proporcionando desafios significativos e uma sensação de realização, adaptando a qualidade de vida no trabalho. Os autores ressaltaram que as estratégias como a rotação de cargos, treinamento no cargo, atribuição de supervisão e promoção temporária são eficazes para alcançar resultados positivos, especialmente quando os funcionários demonstram sucesso em suas novas atribuições. Conforme exemplo do relato do entrevistado E4: *“Nessa ótica da motivação; sabendo que a motivação vem de dentro; trabalhamos com as equipes a questão da inscrição em prêmios, projetos inovadores estaduais, nacionais. Nos últimos anos batemos recordes da quantidade de projetos inscritos.”* Outro relato, do entrevistado E8, também reforça o reconhecimento pelo alcance dos resultados: *“A análise de dados pode me ajudar mensurar o que cada um está fazendo de maneira individual e eu consigo reconhecer cada um. Consigo reconhecer o que realmente está sendo feito. Então acredito que a maior motivação é essa.”*

4.1.8.14 Categoria: Responsabilidade Social

A Categoria Responsabilidade Social foi observada nos depoimentos dos entrevistados, como por exemplo da entrevistada E3, que ressaltou a responsabilidade social da empresa junto aos seu público de atendimento, onde é requerido uma estrutura física maior para garantir a assistência ao público: *“A gente trabalha com usuários de todas as condições sociais, isso tudo bem, está mais que garantido, então você tem, mas será que você precisaria fazer isso num prédio, numa estrutura tão grande quanto esse?”* Este ponto alinha-se ao que discutiram Ulrich e

Dulebohn (2015) sobre os investimentos em Recursos Humanos terem impacto interno na organização, mas também contribuem para a reputação positiva da empresa na comunidade ao desempenhar um papel ativo nas iniciativas de responsabilidade social, coordenando atividades filantrópicas e de serviço comunitário, incentivando comportamentos éticos e desenvolvendo políticas que favorecem um equilíbrio positivo entre trabalho e vida pessoal dos funcionários. Os autores ressaltaram ainda que tanto as políticas quanto os profissionais de Recursos Humanos exercem uma influência significativa na formação da reputação de uma organização.

4.1.8.15 Categoria: Resultado

A Categoria Resultado se referiu às ações, esforços e desempenho dos indivíduos e equipes dentro de um contexto profissional. Outro ponto relevante destacado por Vial (2019) foi que a transformação digital é destacada como um processo complexo que envolve respostas estratégicas das empresas, uma vez que há a necessidade de lidar com barreiras e mudanças estruturais, para garantir maior eficiência, inovação e competitividade, sendo necessário frear obstáculos que possam interferir diretamente no Resultado, em razão de um ambiente mutável. Conforme relato, por exemplo do Entrevistado E9 que ressaltou o uso de tecnologias para tal acompanhamento: *“Uma vez definida a estratégia, desdobramos em ações táticas até chegar na rotina individual. Quanto mais tecnologia e uso de dados para controlar variáveis direcionadoras ao invés de ficar olhando só para o KPI; depois fecha o ciclo do resultado.”*

4.1.8.16 Categoria: Risco

A Categoria Risco foi observada dentro do contexto estratégico como uma importante variável de controle e execução, uma vez que há risco na tomada decisões e na ausência dela, que pode caracterizar como a perda de uma oportunidade. Mais uma vez aos métodos e as ferramentas tecnológicas são referenciadas como cruciais para o processo. Conforme, por exemplo, relato do entrevistado E5: *“Quanto mais demorar para tomar decisão, maior a perda. Não só financeira, ela pode estar envolvida, mas a perda da oportunidade. De sair na frente e capturar a oportunidade que surgiu por uma indicação que está dentro de um dashboard.”* No contexto tecnológico, foi ressaltado Tursunbayeva et al. (2022) que as organizações que estão adotando ou explorando a metodologia *People Analytics* podem enfrentar desafios particulares ao lidar com questões legais, éticas ou de risco. Os autores enfatizaram que particularmente o gerenciamento de risco, dada a falta de experiência anterior na área, destacando a importância de práticas cautelosas, considerações éticas e uma adaptação cuidadosa à medida que essa abordagem continua a se desenvolver.

4.1.8.17 Categoria: Segurança da Informação

A Categoria Segurança da Informação foi observada em razão de depoimentos dos entrevistados sobre a importância da segurança da informação no contexto corporativo, corroborando com boas práticas, políticas e tecnologias necessárias para conformidade da sua execução. Isto vai em direção ao que Vial (2019) destacou sobre a importância de equilibrar as demandas das várias partes interessadas e o conjunto de acordos éticos que influenciam a percepção do que é correto ou incorreto. Além disso, o autor ressaltou que o desafio consiste em assegurar a satisfação de uma parte interessada, sem que se prejudique as demais, destacando uma abordagem de

preservação da integridade, confidencialidade e disponibilidade das informações. Como foi observado, por exemplo, do relato do entrevistado E5: *“Tem todos esses ganhos, mas sempre com uma base muito forte. O banco deve ser igual. Se passar uma instrução errada, essa questão do cyber security também, de entrar nos sistemas.”* E do relato do entrevistado E7: *“Se eu não tiver o aceite e autorização do cliente para esse tipo de consulta, eu não consigo avançar.”*

4.1.8.18 Categoria: Sinergia

A Categoria Sinergia foi observada no contexto do uso de tecnologias no ambiente corporativo, em que a colaboração entre os indivíduos e equipes resulta em um impacto positivo. Este ponto alinha-se ao que Sheehan et al. (2020) consideraram sobre a importância de um ambiente que promove a troca de conhecimento e a partilha de informações entre as unidades organizacionais, criando uma cultura que incentive a comunicação e o compartilhamento de ideias pode levar a melhorias e soluções inovadoras em cada setor da organização. No relato, por exemplo, do entrevistado E2 é ressaltado o contexto de integração entre ferramentas e comportamento humano: *“E aí, ao fazer essa integração entre eles, de maneira que o autor do conhecimento passasse as informações devidas, se estreitava as relações. Então, quer dizer, houve uma sinergia entre ferramenta e comportamento humano.”*

4.1.8.19 Categoria: Tomada de Decisão

Na Categoria Tomada de Decisão foi observado como as ferramentas tecnológicas e uso de dados são importantes para os processos de tomada de decisão em diversos contextos da organização, o que vislumbra um melhor ambiente de trabalho. Isto vai em direção ao que Margherita (2022) destacou sobre as abordagens

de gestão de pessoas estarem alinhadas com a busca por decisões mais bem informadas e eficazes. O autor ressaltou ainda, que tais decisões devem ser fundamentadas em análises de dados, refletindo uma tendência em direção a uma tomada de decisão mais objetiva e orientada por informações, especialmente quando se trata de gerir e tomar decisões relacionadas aos recursos humanos nas organizações. Conforme reforçam os relatos a seguir do entrevistado E4: *“Com essas análises de pessoal, conseguimos planejar ações corretivas, preventivas e tomadas de decisão, que podem potencializar comportamentos, perfil do servidor, do prêmio, um benefício, ou estar vestindo a camisa da equipe, desenvolvendo tecnologias para melhorar o ambiente de trabalho.”* E depoimento do entrevistado E6: *“Então, o uso da tecnologia nos permite ter muita segurança nessa tomada de decisão para que a gente continue sempre comum Estado organizado e tendo uma avaliação positiva no cenário nacional.”*

4.1.8.20 Categoria: Transparência

Na Categoria Transparência foi ressaltado a transparência no contexto corporativo e como essa abordagem promove uma cultura de confiança na organização. Foi observado também, no relato dos entrevistados, como a tecnologia tem papel relevante nesse processo nos negócios. Este aspecto está de acordo com as conclusões de Tursunbayeva et al. (2022), onde abordaram que a Transparência foi identificada como um aspecto crucial nos projetos de *People Analytics*. Os autores ressaltaram ainda que é importante que as organizações comuniquem claramente as razões para buscar projetos de *People Analytics* e os benefícios que os funcionários podem esperar, em vez de se limitarem a descrever as atividades envolvidas, informando aos funcionários sobre o direito de optar por não participar dos processos

de coleta de dados relevantes. Conforme, por exemplo, o depoimento do entrevistado E1: *“E a gente cada vez mais tem que ter transparência, então para a transparência a gente tem que ter ferramentas de tecnologia, entendeu? E eu dou sempre essa liberdade.”*

4.1.8.21 Categoria: Velocidade

A Categoria Velocidade foi observada no contexto dos relatos dos entrevistados, sobre o uso de dados e tecnologias melhorar a eficiência ao fornecer respostas mais rápidas. Em seus estudos, Li et al. (2021) também destacaram que no cenário empresarial atual, as organizações enfrentam uma competição acirrada, instabilidade nos mercados e evolução constante da inovação tecnológica. Os autores destacaram ainda, que é amplamente aceito que empresas que incorporam tecnologias digitais estão mais propensas a perceber e responder com maior velocidade às oportunidades e ameaças, tanto internas quanto externas, demonstrando uma notável capacidade de identificar e avaliar rapidamente seus concorrentes atuais e potenciais no ambiente de negócios. Como por exemplo, com o uso da inteligência artificial, que permite processar informações de maneira mais eficaz, com respostas mais ágeis. Observou-se, por exemplo, no depoimento do entrevistado que a velocidade de entrega também depende da adaptação da equipe a esse contexto E6: *“Aos poucos, a equipe está se adaptando. Estamos nesse movimento, de colocar a inteligência artificial para identificar as informações que precisamos, extrair essas informações dos sistemas, conjugar e entregar uma resposta muito mais rápida e muito mais precisa.”*

4.1.8.22 Categoria: Visão

Na Categoria Visão foi observado como a Visão é uma parte fundamental da liderança e da gestão estratégica, pois implica em estabelecer ações para uma organização com melhor alcance e eficiência. Esta ideia está alinhada com o que Afsar e Umrani (2020) discutiram sobre os líderes transformacionais inspirarem os colaboradores, motivando-os de forma intensa e alinhando seus objetivos individuais com a visão organizacional mais ampla da empresa. Conforme relato do Entrevistado E2, a Visão também promove satisfação ao ser aplicada e desenvolvida na gestão das equipes: *“E essa gestão tecnológica aliada à visão, ao propósito, em que as pessoas entendiam o porquê de a gente estar fazendo aquilo, como fazer, por que a gente estava se comportando daquela forma, isso foi tudo alinhado com cada servidor.”*

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na análise dos dados do Grupo Temático *People Analytics e suas Categorias*, foi identificado que essa metodologia pode ajudar os líderes a tomar decisões estratégicas e gerenciar equipes, melhorando o desempenho e o desenvolvimento profissional dos funcionários. Também foram destacadas a necessidade de programas integrados, envolvimento dos gerentes e avaliação dos resultados (Amagoh, 2009), podendo ajudar a identificar pontos de melhoria e direcionar os recursos de forma eficiente (Schiemann et al., 2018).

Conforme relatos nas entrevistas, os gestores indicam que há aprovação em se investir em treinamento, desenvolvimento e promoção de uma cultura de comunicação aberta, que são medidas eficazes para melhorar o engajamento dos funcionários (Schiemann et al., 2018). No entanto, os autores ressaltam, nas literaturas referenciadas, que é importante reconhecer a variação de alinhamento,

capacidades e engajamento em toda a organização e adaptar as estratégias de desenvolvimento de acordos.

O *People Analytics* tem o potencial de fornecer *insights* valiosos para a gestão de recursos humanos e é importante que as empresas superem os desafios e aproveitem as oportunidades oferecidas por essa metodologia (Wirges & Neyer, 2022). Uma vez que é relevante na gestão de equipes e projetos e pode melhorar a tomada de decisões e o desempenho das organizações (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021).

A análise de dados é essencial para a execução da estratégia organizacional e pode ajudar as empresas a alcançarem flexibilidade, velocidade, inovação e talento (Huselid, 2018). Além disso, o uso correto da informação pode contribuir para melhorias no desempenho e lucratividade das organizações (Schiemann et al., 2018).

Os oito grupos temáticos identificados refletem nuances específicas, cada um contribuindo para o entendimento aprofundado do papel da liderança transformacional, do uso de tecnologias, das ferramentas de suporte e das barreiras tanto internas quanto externas. Esses temas convergem para a necessidade de investimentos a longo prazo na formação de líderes capazes de promover um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento.

Ainda, os Grupos Temáticos: Barreiras Externas e Barreiras Internas; conforme relatos apurados, impactam as decisões estratégicas e a gestão de pessoas. Como por exemplo, decisões sobre contratação, demissão e desenvolvimento de funcionários podem ser prejudicadas, assim como a percepção de justiça pelos funcionários, como destacado por Giermindl et al. (2022), em seus estudos.

Para superar essas barreiras, é necessário definir as informações necessárias, garantir a qualidade dos dados, adotar uma abordagem analítica adequada e

estabelecer uma equipe responsável pela análise de pessoas. Os autores ressaltaram ainda que lidar com essas barreiras requer uma liderança que promova o compartilhamento de conhecimento e a segurança psicológica (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021).

Além disso, é importante garantir a justiça, transparência e considerar os aspectos éticos ao implementar novas tecnologias (Polzer, 2022). Nas entrevistas foram destacadas a importância de considerações éticas como transparência, inclusão de partes interessadas, respeito à privacidade, uso justo e proporcional de dados, benefícios para funcionários e enfatizado a necessidade de conformidade legal e uso ético de ferramentas tecnológicas e métodos, como por exemplo *People Analytics*, como também ressaltaram em seus estudos Tursunbayeva et al. (2022).

Os gestores destacaram, em seus relatos, a importância da integração entre tecnologia e comportamento humano, pois muitas organizações ainda estão enfrentando desafios de implementação e falta de expertise (Holwerda, 2021).

Uma cultura organizacional empreendedora e com diversidade criativa também desempenha um papel importante na promoção da inovação, pois para aproveitar o potencial criativo dos colaboradores é considerado fundamental as estratégias de gestão e liderança inclusivas (Ghezzi & Cavallo, 2020; Hundschell et al., 2022).

A liderança transformacional, a análise de dados de pessoas, as tecnologias e as ferramentas de suporte são apontados como fundamentais nesse processo de inovação. Uma vez que foi observado que o líder transformacional tem um impacto significativo no envolvimento dos funcionários no processo criativo, e que a complexidade da tarefa e o suporte à inovação também influenciam essa relação (Mahmood et al., 2019).

A adoção de novas tecnologias, capacitação e reconhecimento dos funcionários são essenciais para um bom desempenho da equipe. É importante também equilibrar a vida pessoal e profissional e garantir a satisfação dos funcionários.

No geral, essa análise reforçou a importância de se criar um ambiente que apoie a inovação e incentive o aprendizado, além de investir em tecnologias e ferramentas de suporte para facilitar a gestão de recursos humanos.

Para o detalhamento dos achados da análise dos dados, consta na Tabela 3 a exposição da codificação, com os nomes e quantidades das categorias e nomes dos grupos temáticos identificados, vinculados às categorias afins.

TABELA 3. ANÁLISE DOS DADOS E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS: CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO

QUANT.	CATEGORIAS	GRUPO TEMÁTICO
1	Consideração Individual	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
2	Estimulação Intelectual	
3	Influência Idealizada	
4	Motivação Inspiradora	
5	Absenteísmo	PEOPLE ANALYTICS
6	Análise de dados	
7	Avaliação de Desempenho	
8	Capacitação	
9	Empregabilidade	
10	Encarreamento	
11	<i>Feedback</i>	
12	Gestão por Competências	
13	Promoção	
14	Qualificação	
15	Seleção	
16	Teletrabalho	
17	Automatização	TECNOLOGIAS
18	Inteligência Artificial	
19	<i>Machine Learning</i>	
20	<i>Balance Scorecard</i>	FERRAMENTAS DE SUPORTE
21	Canva	
22	<i>Dashboards</i>	
23	<i>Key Performance Indicators - KPI</i>	
24	Microsoft Power Apps (Platform)	

25	Microsoft Power BI	
26	Qualidade Total	
27	Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	BARREIRAS EXTERNAS
28	Não acompanhar o desenvolvimento do Mercado	
29	Pandemia COVID-19	
30	Restrições Legais	
31	Baixa Produtividade	BARREIRAS INTERNAS
32	Burocracia	
33	Centralização de Poder	
34	Comunicação Não Assertiva	
35	Conflitos de Gerações	
36	Dificuldade de Adaptação	
37	Equipe Madura (acima de 50 anos)	
38	Estrutura Insuficiente	
39	Falta de Ações Prioritárias	
40	Falta de Planejamento	
41	Gestão do Tempo	
42	Processo Analógico e Repetitivo	
43	Resistência a Mudanças	
44	Resistência ao uso de Tecnologias	
45	Restrição Decisória/Alçada	
46	Retrabalho	
47	Sem estímulos	
48	Adaptabilidade	PESSOAS
49	Aperfeiçoamento	
50	Assertividade	
51	Colaboração	
52	Comportamento	
53	Comunicação Assertiva	
54	Desenvolvimento	
55	Diversidade	
56	Efetividade	
57	Engajamento	
58	Envolvimento	
59	Escuta Ativa	
60	Estímulo	
61	Facilidade	
62	Flexibilidade	
63	Habilidades	
64	Humanização	
65	Inclusão	
66	Individualização	
67	<i>Insights</i>	
68	Intergeracionalidade	
69	Motivação	
70	Novas Gerações	
71	Participação	
72	Produtividade	
73	Proximidade	
74	Qualificação	
75	Respeito	
76	Satisfação	

77	Saúde Emocional	
78	Valorização	
79	Ações em Tempo Real	ESTRATÉGICO
80	Competitividade	
81	Cultura	
82	Estratégia de Marketing	
83	Gestão de Conflitos	
84	Inovação	
85	Liderança	
86	Monitoramento	
87	Objetivos Estratégicos	
88	Oportunidades	
89	Parcerias	
90	Planejamento Estratégico	
91	Reconhecimento	
92	Responsabilidade Social	
93	Resultado	
94	Risco	
95	Segurança da Informação	
96	Sinergia	
97	Tomada de Decisão	
98	Transparência	
99	Velocidade	
100	Visão	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Capítulo 5

5 CONCLUSÃO

Neste estudo, foi explorado como a metodologia *People Analytics* pode auxiliar o líder transformacional na tomada de decisão e na gestão da equipe. Os resultados destacaram a importância da capacitação de líderes, da liderança transformacional e do uso de dados e análises para melhorar o desempenho e promover a inovação, os quais oferecem *insights* significativos para os gestores de empresas. As descobertas destacaram a importância de diferentes atributos da gestão de pessoas e do desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a inovação e o aprendizado e apontaram para potenciais implicações em relação aos achados do estudo. A abordagem metodológica qualitativa exploratória permitiu uma análise empírica através dos relatos dos entrevistados, enquanto as limitações identificadas sugerem áreas promissoras para pesquisas futuras. Esta dissertação contribui para a compreensão de como a metodologia *People Analytics* pode auxiliar o líder transformacional, na tomada de decisão e na gestão da equipe. No entanto, reconhece-se que ainda há desafios a serem abordados, e, portanto, foram propostas direções para futuras investigações que podem expandir e aprimorar o conhecimento nesta área.

Como contribuição teórica, esta pesquisa ofereceu quatro contribuições que podem ser relevantes para os avanços da pesquisa em gestão de pessoas, no contexto organizacional e da transformação digital. Primeiro, contribuiu com estudos relativos à Teoria da Liderança Transformacional, incorporando-a a um processo de inovação em meio aos avanços tecnológicos e seus impactos sobre a gestão organizacional (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Margherita, 2022; McCartney

& Fu, 2022). Segundo, promoveu a integração da Liderança Transformacional com a Transformação Digital como condutora de um processo de adaptação às mudanças tecnológicas (AlNuaimi et al., 2022). Terceiro, contribuiu para a literatura existente sobre a metodologia *People Analytics*, oferecendo evidências empíricas sobre como o líder transformacional pode obter auxílio através dessa metodologia, na gestão de pessoas e na tomada de decisão. E por fim, explorou as questões éticas relacionadas à coleta e análise de dados de colaboradores (Vial, 2019).

Como contribuição prática, foi apresentado quatro contribuições: Primeiro, a pesquisa mostrou que o uso de *People Analytics* pode ajudar os líderes a tomar decisões estratégicas e gerenciar equipes, melhorando o desempenho e desenvolvimento profissional dos funcionários. Segundo, buscou identificar práticas que impactam positivamente em áreas de recursos humanos, como: recrutamento, avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoal, saúde e retenção, entre outros. Terceiro, destacou a importância da integração ética de tecnologias, investimento no desenvolvimento de líderes, valorização dos colaboradores e o cuidado com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional para criar ambientes de trabalho mais produtivos e satisfatórios. E finalizando, ressaltou como o uso estratégico da informação pode direcionar a melhoria da produtividade, enfatizando a importância de uma abordagem orientada por dados na gestão de pessoas.

O estudo realizado apresentou limitações. O tempo de observação do fenômeno foi limitado, pois a pesquisa não avaliou os impactos do uso do *People Analytics* ao longo do tempo, podendo limitar o entendimento sobre as mudanças e tendências a longo prazo. Também a pesquisa focou em um conjunto específico de organizações, setores e contextos, podendo limitar os resultados para diferentes ambientes organizacionais ou culturas corporativas. Por fim, o estudo apresentou limitação quanto à população e amostra, visto que foram apenas 09 (nove)

entrevistados. O que segundo Afsar e Umrani (2020) emprega fatores que podem dificultar as conclusões e a relevância dos achados do estudo em questão. Além disso, Shafi et al. (2020) ressaltaram que apesar dos esforços para minimizar o viés, o uso do autorrelato dos respondentes em pesquisas inclui uma possível fonte de viés comum que não pode ser completamente eliminada.

Como estudos complementares, sugere-se abordar questões específicas que não foram totalmente exploradas, como o impacto diferenciado do *People Analytics* em diferentes níveis hierárquicos, uma vez que, segundo Tursunbayeva et al. (2022), as mudanças tecnológicas trazem consigo um desafio para as organizações que estão em busca de aprimorar a eficiência de sua equipe e alcançar o máximo desempenho.

Diferentes culturas também podem trazer novos contextos e informações relevantes que impactam a forma de identificação com a metodologia e sua aplicação. Os autores Afsar e Umrani (2020) acreditam que estudos futuros em contextos semelhantes ou diferentes, em diferentes partes do mundo contribuirão para aumentar a validade e aplicação dos resultados encontrados. Isso vai em direção ao que discutiram Shafi et al. (2020) ao sugerirem diferentes ambientes de pesquisa e contexto cultural, visando ampliar os achados.

Neste estudo foi analisado o perfil do líder transformacional, por sua característica em promover o comportamento inovador dos colaboradores, bem como a motivação para aprender (Afsar & Umrani, 2020). Dessa forma, e conforme ressaltaram Piwowar-Sulej e Iqbal (2022), os achados apresentaram descobertas relacionadas a um determinado perfil de liderança, levando em consideração os elementos fundamentais envolvidos. Espera-se que, no futuro, os pesquisadores se dediquem a examinar diferentes conjuntos de abordagens de liderança, reconhecendo a diversidade e adaptabilidade necessárias ao contexto do uso de *People Analytics* (Nguyen et al., 2020).

A realização de uma comparação entre grandes empresas, médias empresas e pequenas empresas de como a utilização de dados e tecnologias afetam as rotinas de trabalho em diferentes estruturas organizacionais. Também pode-se ressaltar outros contextos, como, por exemplo, como os dados são coletados, analisados e aplicados para melhorar a gestão de recursos humanos em determinado porte de empresa. Este aspecto está de acordo com o que ressaltaram Long et al. (2014) ao abordarem que o tamanho de uma organização exerce impacto sobre as variáveis examinadas, visando enriquecer o acervo de conhecimento existente e proporcionando uma compreensão mais aprofundada das interações.

A realização de um estudo longitudinal pode ser relevante, tanto para pesquisadores, quanto para profissionais de recursos humanos. Este ponto alinha-se ao que foi discutido por McCartney e Fu (2021), sobre o estudo longitudinal permitir uma análise das mudanças ou avanços nas habilidades analíticas dos departamentos da empresa ao longo do tempo, permitindo uma análise de como esses dados se relacionam com resultados alcançados pela organização.

Conclui-se que o uso inteligente e ético do *People Analytics* tem o potencial de transformar a maneira como as organizações gerenciam seus recursos humanos e tomada de decisões. Além disso, Giermindl et al. (2022) destacaram a necessidade de cuidado e dedicação para garantir um futuro brilhante.

REFERÊNCIAS

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145(2022), 636-648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989-999. <https://doi.org/10.1108/00251740910966695>
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1-11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (1st ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York: Harper & Row.
- Cañibano, A. (2019). Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations*, 72(2), 444-470. <https://doi.org/10.1177/0018726718769716>
- Connelly, B. L., Lee, K. B. O. K., Tihanyi, L., Certo, S. T., & Johnson, J. L. (2019). Something in common: Competitive dissimilarity and performance of rivals with common shareholders. *Academy of Management Journal*, 62(1), 1-21. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0515>

- Coughlan, P., Coughlan, D., Rigg, C., & O'Leary, D. (2021). Exploring and exploiting the dynamics of networks in complex applied research projects: A reflection on learning in action. *British Journal of Management*, 32(4), 1440-1455. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12482>
- Dulebohn, J. H., & Johnson, R. D. (2013). Human resources metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71-83. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.005>
- Fernandez, V., & Gallardo-Gallardo, E. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 162-187. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>
- Flick, U. (2008). *An Introduction to Qualitative Research* (3rd ed.). New York: Sage Publications.
- Gal, U., Jensen, T. B., & Stein, M. K. (2020). Breaking the vicious cycle of algorithmic management: A virtue ethics approach to people analytics. *Information and Organization*, 30(2020), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2020.100301>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110(2020), 519-537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organizations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 410-435. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>
- Glaser B.G. & Strauss A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research* (1st ed.). Chicago: Aldine Publishing Company.
- Hickman, L., Saef, R., Ng, V., Woo, S. E., Tay, L., & Bosch, N. (2021). Developing and evaluating language-based machine learning algorithms for inferring applicant personality in video interviews. *Human Resource Management Journal*. 00(2021),1-20. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12356>
- Holwerda, J. A. (2021). Big data? Big deal: Searching for big data's performance effects in HR. *Business Horizons*, 64(4), 391-399. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.006>
- House, R. J. (1977). *A 1976 Theory of Leadership Effectiveness* (1st ed.). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>

- Hundscheil, A., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2022). The effects of diversity on creativity: A literature review and synthesis. *Applied Psychology, 71*(4), 1598-1634. <https://doi.org/10.1111/apps.12365>
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management, 57*(3), 679-684. <https://doi.org/10.1002/hrm.21916>
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals, 14*(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Devasheesh, P. B., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozcelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., & Sirola, N. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist, 76*(1), 63-77. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/amp0000716>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity, and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Leslie, E. (2019). This other atmosphere: against human resources, emoji, and devices. *Journal of Visual Culture, 18*(1), 3-29. <https://doi.org/10.1177/1470412919825816>
- Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research, 122*(October), 700-712. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal, 29*(1), 117-124. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2014.29.01.1521
- Mahmood, M., Uddin, M. A., & Fan, L. (2019). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *Management Decision, 57*(3), 741-764. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0707>
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review, 32*(2), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>
- Martin, I. W., & Nagel, S. (2022). Market efficiency in the age of big data. *Journal of Financial Economics, 145*(1), 154-177. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.10.006>

- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68. <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>
- McCartney, S., & Fu, N. (2022). Bridging the gap: why, how, and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision* 60(13), 25-47. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>
- McCartney, S., Murphy, C., & McCarthy, J. (2021). 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel Review*, 50(6), 1495-1513. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670>
- Nguyen, T. M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139(2022), 161-172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.026>
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2022). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382(2023) 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Polzer, J. T. (2022). The rise of people analytics and the future of organizational research. *Research in Organizational Behavior*, 42(2022), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100181>
- Schiemann, W. A., Seibert, J. H., & Blankenship, M. H. (2018). Putting human capital analytics to work: Predicting and driving business success. *Human Resource Management*, 57(3), 795-807. <https://doi.org/10.1002/hrm.21843>
- Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., Krueger, N., & Gregori, G. L. (2021). A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research*, 129(2021), 382-392. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.045>
- Shafi, M., Zoya., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Sheehan, M., Garavan, T. N., & Morley, M. J. (2020). Transformational leadership and work unit innovation: A dyadic two-wave investigation. *Journal of Business Research*, 109(2020), 399-412. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.072>
- Simón, C., & Ferreiro, E. (2018). Workforce analytics: A case study of scholar-practitioner collaboration. *Human Resource Management*, 57(3), 781-793. <https://doi.org/10.1002/hrm.21853>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>

- Tursunbayeva, A. (2019). Human resource technology disruptions and their implications for human resourcesmanagement in healthcare organizations. *BMC Health Services Research*, 19(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4068-3>
- Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2022). The ethics of people analytics: risks, opportunities, and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900-921. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Weiskopf, R., & Hansen, H. K. (2023). Algorithmic governmentality and the space of ethics: Examples from 'People Analytics.' *Human Relations*, 76(3), 483-506. <https://doi.org/10.1177/00187267221075346>
- Wirges, F., & Neyer, A. K. (2022). Towards a process-oriented understanding of HR analytics: implementation and application. *Review of Managerial Science*, 00(2022) 1-32. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00574-0>

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

LEVANTAMENTO DE DADOS DE REFERÊNCIA

Dados de Referência: Entrevista

Data da Entrevista:	DD/MM/AAAA
Hora da Entrevista:	HH:MM:SS
Forma da Entrevista:	() Presencial () Virtual
Local da Entrevista:	CIDADE/UF

Dados de Referência: Entrevistador

Nome do(a) Pesquisador(a):

Dados de Referência: Entrevistado

Nome do(a) Entrevistado(a):	
Idade:	
Sexo:	
Escolaridade:	
Formação:	
Cidade/UF onde reside:	
Cidade/UF onde trabalha:	
Cargo:	
Função de Confiança:	

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA

(I) entender como o entrevistado percebe e prioriza a própria qualificação profissional e a dos seus liderados (itens 1, 2, 3 e 4 do roteiro), em consonância com a dimensão Estimulação Intelectual;

1	Como você, gestor, percebe a adaptação a novos métodos e tecnologias quando incorporados a sua rotina de trabalho e na da sua equipe.
2	Como a prática de pesquisas e coletas de dados, em sua rotina de trabalho, potencializam o desenvolvimento profissional dos colaboradores.
3	Considerando sua rotina de trabalho, como o uso de dados e tecnologias podem melhorar a produtividade da equipe.

- | | |
|---|--|
| 4 | Há algum outro comentário que gostaria de fazer em relação a Inteligência Artificial e o desenvolvimento de sua equipe ou seu próprio desenvolvimento? |
|---|--|

(II) evidenciar as práticas e o estilo do gestor na empresa de atuação (itens 5, 6, 7 e 8 do roteiro), com base nas dimensões Influência Idealizada e Motivação Inspiradora;

5	Fale como você percebe no seu dia a dia de trabalho o equilíbrio entre o uso de dados e tecnologias com suas habilidades humanas na relação com sua equipe.
6	Comente uma ação ou característica da sua gestão que promova o estímulo ao uso de novas tecnologias e fontes de dados, pela equipe.
7	De que maneira o uso e a análise de dados podem ser aplicados, na sua rotina diária de trabalho, para motivação e envolvimento dos colaboradores.
8	Sobre esse seu ambiente, gostaria de comentar mais algum ponto em relação a Inteligência Artificial e profissionais motivados?

(III) perceber os conhecimentos, a adoção de novas tecnologias e o uso de dados pelo entrevistado (itens 9, 10, 11, 12 e 13 do roteiro), baseado na dimensão Consideração Individual.

9	Em sua opinião, como o processo de inovação tecnológica e as novas fontes de dados (por exemplo, a inteligência artificial) podem ser utilizados em sua rotina de trabalho.
10	Como você, líder, pode utilizar o <i>People Analytics</i> ou Análise de Pessoas para a tomada de decisão e gestão de pessoas, em meio ao dinamismo das informações em sua rotina de trabalho.
11	Como você, gestor, pode alinhar o uso de dados e tecnologias com os objetivos estratégicos da organização para tomada de decisão.
12	Como o uso de dados e tecnologias pode auxiliar na identificação de práticas eficazes de gestão de pessoas dentro da equipe.
13	Gostaria de adicionar algum comentário sobre sua realidade aqui na empresa em que atua e o uso de Inteligência Artificial na gestão de pessoas?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: intitulada LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E *PEOPLE ANALYTICS*: A INFLUÊNCIA DA ANÁLISE DE DADOS NA ATUAÇÃO DO LÍDER NA TOMADA DE DECISÃO E NA GESTÃO DA EQUIPE. Esta pesquisa está sendo realizada pela mestrandia GISELLI DA SILVA MARCELOS, do curso de Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração da FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A, Vitória/ES.

Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado em duas vias, sendo a primeira de guarda e confidencialidade do Pesquisador(a) responsável e a segunda ficará sob sua responsabilidade, para quaisquer fins.

A duração da entrevista está estimada em aproximadamente 60 (sessenta) minutos e, caso concorde, será gravada através de mecanismo de gravação de voz. A entrevista acontecerá de forma presencial ou virtual.

Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o(a) pesquisador(a) responsável GISELLI DA SILVA MARCELOS através do e-mail GXXXX@GMAIL.COM e do telefone (27) 9XXXX-5XXX.

A presente pesquisa é motivada POR IDENTIFICAR PRÁTICAS DA METODOLOGIA *PEOPLE ANALYTICS* QUE PODEM POTENCIALIZAR A TOMADA DE DECISÃO E GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, IMPACTANDO POSITIVAMENTE EM ÁREAS DA EMPRESA COMO: RECRUTAMENTO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL, SAÚDE E RETENÇÃO, ENTRE OUTROS. O objetivo desse projeto é COMPREENDER COMO A METODOLOGIA *PEOPLE ANALYTICS* PODE AUXILIAR O LÍDER TRANSFORMACIONAL, NA TOMADA DE DECISÃO E NA GESTÃO DA EQUIPE.

Para a coleta de dados será utilizado um Roteiro Semiestruturado de Entrevista que possui 13 (treze) questões abertas que permitem a opinião espontânea do entrevistado acerca do tema que se deseja pesquisar.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, através do(s) meio(s) citado(s) acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade.

O(s) pesquisador(es) irá(ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que

indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____ estou de acordo em participar da pesquisa intitulada “LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E *PEOPLE ANALYTICS*: A INFLUÊNCIA DA ANÁLISE DE DADOS NA ATUAÇÃO DO LÍDER NA TOMADA DE DECISÃO E NA GESTÃO DA EQUIPE”. De forma livre e espontânea, podendo retirar a qualquer momento o meu consentimento.

_____/_____, de _____ de 2023.

Assinatura do participante

Assinatura do responsável pela pesquisa